



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades directivas y clima organizacional en la
Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la
UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Sandra Haidee Solis Coaguila

ASESOR:

Dr. José Luis Valdez Asto

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

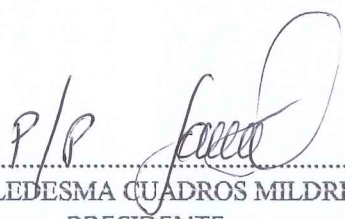
LIMA - PERÚ

2018

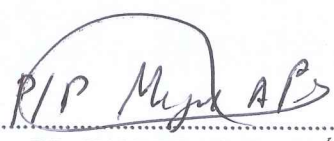
El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) SANDRA HAIDEE SOLIS COAGUILA cuyo título es: "Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: (17) (diecisiete).

Lima, San Juan de Lurigancho 18 de agosto del 2018


.....
DRA. LEDESMA CUADROS MILDRED JENICA
PRESIDENTE


.....
MGTR. MEZA CARBAJAL, HIROSHI
SECRETARIO


.....
DR. VALDEZ ASTO, JOSÉ LUIS
VOCAL



Elabora Dirección de Investigación

Revisó

Responsable del SGC



Aproba

Vicerectorado de Investigación

Dedicatoria

A mis padres por ser ejemplo de superación y por su apoyo constante durante el desarrollo de mi vida profesional.

Agradecimiento

A los docentes de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo Lima Este, por sus enseñanzas y orientaciones en el camino de la investigación.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Sandra Haidee Solis Coaguila estudiante de Maestría en Administración de la Educación de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 07764429 respectivamente, con la tesis titulada "Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho-2018.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) Respeté las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de la información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumiré las consecuencias y sanciones que de nuestra acción se deriven, sometiéndonos a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, agosto del 2 018



Sandra Haidee Solis Coaguila

DNI N° 07764429

Presentación

A los señores miembros del jurado: En conformidad y cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo- Filial Lima Este, tengo el honor de presentar la tesis titulada: Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018 con el fin de obtener el grado académico de: Maestra en Administración de la Educación.

La presente investigación se encuentra estructurada en siete capítulos y un apéndice: En el primer capítulo se presenta la parte introductoria donde se expone los antecedentes de la investigación, la fundamentación científica de dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el segundo capítulo se presenta las variables de estudio, la operacionalización, metodología empleada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumentos de recolección de datos utilizados, el método de análisis y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presentan los resultados a partir del procesamiento de la información recogida y la contrastación de la hipótesis. En el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados. En el quinto capítulo se presentan las conclusiones de los resultados, deducidas del análisis estadístico de los datos. En el sexto capítulo se presenta las recomendaciones y por último, en el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos de la investigación.

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.2.1 Trabajos previos internacionales	17
1.2.2 Trabajos previos nacionales	22
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	51
1.4.1 Problema general	51
1.4.2 Problemas específicos	51
1.5. Justificación del estudio	52
1.5.1 Justificación teórica	52
1.5.2 Justificación práctica	52
1.5.3 Justificación metodológica	53
1.6. Hipótesis	53
1.6.1 Hipótesis general	53
1.6.2 Hipótesis específica	53
1.7. Objetivos	53
1.7.1 Objetivo general	53

1.7.2 Objetivos específicos	54
II. MÉTODO	55
2.1. Diseño de investigación	56
2.2. Variables, operacionalización	57
2.3. Población y muestra	60
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	60
2.5. Métodos de análisis de datos	67
2.6. Aspectos éticos	67
III. RESULTADOS	68
3.1. Análisis descriptivo de los resultados	69
3.2. Contrastación de las hipótesis	76
3.2.1 Prueba de hipótesis general y específica	76
IV. DISCUSIÓN	81
V. CONCLUSIONES	86
VI. RECOMENDACIONES	88
VII. REFERENCIAS	89
ANEXOS	95
Anexo 1. Matriz de consistencia	
Anexo 2. Constancias	
Anexo 3. Instrumentos	
Anexo 4. Validez de los instrumentos	
Anexo 5. Base de datos	
Anexo 6. Artículo científico	

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable habilidades directivas 58
Tabla 2	Operacionalización de la variable clima organizacional 59
Tabla 3	Distribución de la población de los docentes de la Institución Educativa N° 131. 60
Tabla 4	Ficha técnica 1. Cuestionario de habilidades directiva. 61
Tabla 5	Confiabilidad Cuestionario de Habilidades Directivas 62
Tabla 6	Relación de validadores del cuestionario de habilidades directivas 64
Tabla 7	Ficha técnica 2. Cuestionario de clima organizacional 64
Tabla 8	Confiabilidad Cuestionario de Clima Organizacional 65
Tabla 9	Validadores del cuestionario de clima organizacional 66
Tabla 10	Pruebas de normalidad 69
Tabla 11	Habilidades directivas en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018 70
Tabla 12	Clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018. 71
Tabla 13	Habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018. 72
Tabla 14	Habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018. 73
Tabla 15	Habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018. 74

Tabla 16	Habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.	75
Tabla 17	Correlación habilidades directivas y el clima organizacional	76
Tabla 18	Correlación habilidades personales y el clima organizacional	77
Tabla 19	Correlación habilidades interpersonales y el clima organizacional	78
Tabla 20	Correlación habilidades grupales y el clima organizacional	79

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Diagrama de frecuencias de habilidades directivas	70
Figura 2	Diagrama de frecuencias del clima organizacional	71
Figura 3	Diagrama de barras agrupadas de habilidades directivas y el clima organizacional	72
Figura 4	Diagrama de barras agrupadas de habilidades personales y el clima organizacional	73
Figura 5	Diagrama de barras agrupadas de habilidades interpersonales y el clima organizacional	74
Figura 6	Diagrama de barras agrupadas de habilidades grupales y el clima organizacional	75

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018, la muestra censal consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: Habilidades directivas y clima organizacional.

El método aplicado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un periodo dado, que se desarrolló al aplicar el instrumento: cuestionario de habilidades directivas y clima organizacional en la escala politómica (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), que brindó información acerca de las habilidades directivas y del clima organizacional en sus diferentes dimensiones, los resultados se presentaron en forma gráfica y textualizada. Realizándole a cada uno la interpretación debida. Las habilidades directivas presentaron un nivel no adecuada. El 7.8% de los docentes percibieron un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades directivas presentaron un nivel media. El 29.4% de los docentes percibió un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades directivas presentaron un nivel adecuado. El 48% de los docentes percibieron un clima organizacional bueno.

La investigación concluye que existe evidencia significativa, con un Tau-b de Kendall de 0.756, la cual significó que existe una alta asociación entre las variables, por lo que se demostró, además, que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

Palabras clave: Habilidades directivas, clima organizacional y liderazgo

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and the organizational climate in Educational Institution No. 131 "Monitor Huáscar" of UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2,018, the census sample considered the entire population, in which the variables have been used: managerial skills and organizational climate.

The method applied in the research was the hypothetical deductive, this research used for its purpose the non-experimental design of correlation level, which collected the information in a given period, which was developed when applying the instrument: questionnaire of managerial skills and organizational climate in the political scale (never, almost never, sometimes, almost always, always), which provided information about management skills and the organizational climate in its different dimensions, the results were presented in graphic and textualized form. Performing each one the proper interpretation. The managerial skills presented an inadequate level. 7.8% of teachers perceived a deteriorated organizational climate, on the other hand; the managerial skills presented a medium level. 29.4% of teachers perceived a regular organizational climate. Likewise; the managerial skills presented an adequate level. 48% of teachers perceived a good organizational climate.

The investigation concludes that there is significant evidence, with a Tau-b of Kendall of 0.756, which meant that there is a high association between the variables, so it was also shown that the managerial skills are significantly related to the organizational climate in the Educational Institution N° 131 "Monitor Huáscar" of the UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.

Keywords: Management skills, organizational climate and leadership

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, las instituciones educativas han centrado su atención en el manejo eficiente de la dirección y la generación de un clima organizacional agradable, donde los directivos demuestren sus habilidades consigo mismo, con otras personas y con el equipo de trabajo y que su labor encamine a un óptimo clima organizacional, y con ello, alcanzar los objetivos propuestos por la institución. Todo directivo debe estar preparado para saber conducir a un equipo humano, saber manejar herramientas necesarias para generar buenos resultados. Hoy tenemos directivos presentan problemas con el desarrollo de sus habilidades básicamente muestran dificultades al interactuar con las personas lo que estaría generando un ambiente organizacional inadecuado, las instituciones educativas tienen estar dirigidas por directores capaces de desarrollar varias habilidades intrapersonales, interpersonales y en equipo que motiven a ejercer una buena labor por parte de los integrantes de la organización además el progreso depende mucho de la gestión, el rumbo que tome la institución.

A nivel internacional el estudio realizado por el cubano Codina (2015) demostró que, la razón principal de la sustitución de un directivo son sus dificultades para relacionarse con la gente”; como vemos los directivos presentan problemas con sus habilidades y los autores mencionados coinciden que básicamente se da al interactuar con las personas lo que estaría generando un ambiente organizacional inadecuado, las instituciones educativas tienen estar dirigidas por personas directivas capaces de desarrollar varias habilidades intrapersonales, interpersonales y en equipo que motiven a ejercer una buena labor por parte de los integrantes de la organización.

En América Latina, hoy en día los directores educativos deben desarrollar una serie de habilidades, ya no basta sólo con tener conocimientos. se ha tomado cierta conciencia sobre la importancia del buen manejo de gestión del directivo educativo, ya que de una buena gestión depende el desenvolvimiento en un agradable clima organizacional donde los que la integran puedan sentirse bien consigo mismos como con los demás.

Considerando que una esfera fundamental de las relaciones de los directivos, se produce con el personal y que en la actualidad se están ocasionando problemas por no conducir bien una institución educativa, los directores deben ir acorde a los requerimientos actuales, pero muchas veces se encuentran en situaciones inciertas ya que no se observa

el manejo de ciertas habilidades ya que manejan unos pensamientos tradicionales y esto les hace ser negativos al cambio, además de tener la dificultad de trabajar en equipo.; lo cual conlleva a que las personas que laboran en la institución no se sientan comprometidas con la gestión de la dirección lo que genera un desfavorable clima organizacional. Es indispensable que todo directivo desarrolle un conjunto de habilidades para lograr un desarrollo progresivo en las Instituciones Educativas, ya que el avance depende mucho de la gestión, además porque es quién dirige el rumbo de la institución.

En el Perú, también se visualiza, la misma debilidad en el desarrollo de una eficiente administración en diferentes instituciones debido al indebido manejo de las habilidades de su directivo, este panorama hace necesario el mejoramiento de una comunicación eficaz. El documento del Marco del buen desempeño directivo:(2014), arriba lo siguiente: “la situación educativa de nuestro país refleja, una desconfianza entre los actores educativos, así como también directivos con prácticas autoritarias o permisivas, con una relación vertical”. Una situación vertical tiende a disminuir las relaciones entre las personas, la comunicación, y la responsabilidad de los recursos humanos. Es por ello, que los directivos deben prepararse para mejorar el desarrollo de su gestión estando listo para enfrentarse a los cambios y saber tomar las decisiones más pertinentes al contexto o situación dada.

En San Juan de Lurigancho se cuenta con numerosas instituciones educativas que cuentan con directores que cumplen un rol tradicional y vertical donde no consideran las fortalezas del equipo humano con que trabajan lo cual genera un clima de desconcierto por parte de su personal a cargo, además se dejan llevar por su temperamento circunstancial y en muchos casos pierden los papeles, en vista de ello, se debe mejorar en la formación para ser directivo y así poder actuar asertivamente esto implica una comunicación asertiva, la mejora en la toma de decisiones, que permitirá una eficaz resolución de conflictos, buena motivación, trabajo a tiempo oportuno, bajo una misma visión.

En la institución educativa N° 131 “Monitor Huáscar” ubicada en San Juan de Lurigancho, por parte de los directivos se observa un inadecuado manejo de las habilidades, dado que la comunicación con su personal es ineficaz y muchas veces inoportuna, generando rompimiento de relaciones humanas, en cuanto a la planificación de documentos institucionales no hay una participación de todos los docentes, existe cierta desconfianza en el manejo de recursos, lo cual corre riesgos en la toma de decisiones, ya

que conlleva a una desfavorable relación con el clima organizacional que se percibe en la institución. Una aplicación adecuada de habilidades directivas llevará a establecer el desarrollo de buen clima organizacional, un mejor manejo de recursos humanos, un trabajo efectivo en equipo, una comunicación asertiva obteniéndose mejores resultados logrando metas y objetivos propuestos que están encaminados a la visión de la institución. Ante lo planteado, el objetivo de la presente investigación es dar a conocer la relación existente entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

Un adecuado manejo de habilidades directivas llevará a establecer el desarrollo de buen clima organizacional, un mejor manejo de recursos humanos, un trabajo efectivo en equipo, una comunicación asertiva obteniéndose mejores resultados logrando metas y objetivos propuestos que están encaminados a la visión de la institución.

En tal sentido la presente investigación se ha titulado “Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018, su diseño es no experimental de nivel correlacional. Relaciona dos variables: Habilidades directivas y clima organizacional. La primera variable desarrolla tres dimensiones y la segunda variable siete dimensiones, las que van a contribuir al desarrollo adecuado de las habilidades directivas las cuales generarán un adecuado clima organizacional.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Trabajos previos internacionales

Contreras y Jiménez (2016) realizaron un trabajo de investigación para la obtención del grado de Magister en Dirección: *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Universidad del Rosario-Bogotá, Colombia donde su objetivo trata de describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta el aspecto de los diferentes actores educativos, para elaborar lineamientos intervinientes por el bienestar de la comunidad educativa. El tipo de investigación es descriptivo la investigación es cuantitativa y el diseño es no experimental. La investigadora llegó a las siguientes conclusiones: Los aspectos positivos que pueden evidenciarse en sus líderes son un reflejo de liderazgo deseable a partir del cual se puede impulsar el cambio y la transformación frente a esos aspectos negativos que se deben

erradicar. La percepción de clima de trabajo por parte de los trabajadores del colegio reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de realizarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión a la que se vive en el entorno educativo. En cuanto al clima organizacional, el control es superior a lo que el colegio debería tener y la recompensa se está dada en un bajo nivel. En esta tesis se definió claramente que el estilo de liderazgo que se ejerce en el colegio no es el adecuado, y necesita una intervención en la ejecución de sus políticas de dirección que son importantes para el mejoramiento del clima organizacional. Aquí se evidencia poca unión en los sistemas de trabajo. En cuanto al clima organizacional existe mucho control más allá del debido lo que conlleva a desarrollarse un clima organizacional muy controlado donde no existe un nivel de confianza elevado lo cual no les permite tomar decisiones además el personal deja de sentirse comprometido, por ende baja su motivación. El control puede existir bajo ciertos criterios donde se debe trabajándose en un ambiente que inspire confianza y que genere cambios en el comportamiento humano con la finalidad de alcanzar los objetivos que han sido trazados por la institución.

Pereda (2016) realizó la tesis titulada *“Análisis de las habilidades directivas”*. Trabajo de investigación para obtener el grado de doctor en Ciencias Sociales la Universidad de Córdoba- España Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, cuyo objetivo es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. La investigación tiene un enfoque de carácter cuantitativo, debido a que se trabajó a través de encuestas, lo cual permite tener información de las particularidades del objeto de estudio: las habilidades directivas detectadas en los empleados públicos. Se realiza un trabajo de campo, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo en el que se desarrollan las características de las variables analizadas: las habilidades directivas. La técnica empleada fue la encuesta aplicada a diseño de campo y de carácter descriptivo, para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta. Se concluyó que desde la observación de las habilidades personales y directivas se da una valoración satisfactoria de las mencionadas habilidades. Se muestra que existe interés en elegir las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media o superior cuando los directivos se valoran a sí mismos que cuando son valorados por sus subordinados, la valoración que se realiza del puesto de trabajo es considerada por el empleado público de

forma satisfactoria. Se trata de un discreto reconocimiento de que el puesto de trabajo desempeñado contribuye a un desempeño excelente y, por tanto, a la satisfacción del empleado público. El factor más valorado es el trabajo en equipo mientras que “permitir la participación en las decisiones” recibe la menor puntuación. Se destaca el reconocimiento obtenido de que el desempeño del puesto de trabajo ayuda a mejorar el servicio público. Del estudio estadístico se concluye que existen diferencias significativas según tipo administración. En relación a los atributos que definen al directivo público, se obtiene como valoración más baja la referida a la capacidad del directivo de motivar a sus subordinados, mientras que la más alta es Se hace respetar por sus superiores. Se destacan tres atributos, además del ya mencionado, el Es competente en la materia” y Respeta la profesionalidad de sus empleados. Respecto a los factores peor valorados, además de Motiva a sus subordinados, se encuentran los ítems “Hacer críticas constructivas y Ofrecer información sobre la evaluación del rendimiento. Se concluye que existen diferencias estadísticas significativas según el tipo administración. En porcentaje agregado tomando en consideración las cinco opciones de preferencia de las habilidades más relevantes, aparece en primer lugar la habilidad Colaboración y trabajo en equipo, con un 65,2%, seguido de Motivación con un 58,4%, y en tercer lugar, el resolver problemas y toma de decisiones con un 53%. En cuarto y quinto lugar aparecen la Capacidad de comunicación y el Liderazgo, con un 49,8% y un 41,4%, respectivamente. Al respecto, la investigación demostró que hay valoración positiva sobre las habilidades directivas en la medida que sobresale el aspecto del trabajo en equipo y esto conlleva a que se pueda dar un mejoramiento en el servicio que brindan. Sobre el mejoramiento de habilidades, en cuanto la persona la motivación tiene muy bajo nivel de significancia, la persona se debe valorar por sí misma para que pueda motivar a sus colaboradores, así tendrán un mejor trato y elevará su nivel de producción en su labor a la vez se sentirá muy bien en el ambiente en que se desenvuelve. Esta tesis se relaciona con la presente investigación ya que dentro de las habilidades directivas considera un factor importante el trabajo en equipo para poder ofrecer un mejor servicio educativo si se diera en una institución educativa.

Alcon (2 014) presentó la tesis titulada “*Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, Venezuela*”, tesis para obtener el grado de Magister en

Educación con mención en Gerencia Avanzada en Educación, cuyo objetivo describe las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente. La investigación es de enfoque cuantitativo, diseño de campo y de carácter descriptivo. Se concluyó que el ambiente laboral es no asertivo y ni el deseado para llevar una buena acción educativa, el directivo no maneja la habilidad de solucionar conflictos en el centro de labores, no reconoce el trabajo docente además de no tener empatía con su personal; también se reveló que hay debilidades del director en la responsabilidad de ejercer un buen desempeño en el cargo en su gestión, en comunicarse con su personal, en la toma de decisiones que no es conjunta y no se evidencia un trabajo en equipo que garantice un mejor desempeño docente. Todas las habilidades gerenciales o directivas bien aplicadas van a garantizar el logro de la motivación, el interés y un compromiso del personal en su labor.

Polanco (2014) presentó su tesis titulada *“El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico e Administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés- Tegucigalpa-Honduras”*, tesis para obtener el grado de Magister en Gestión de la Educación, donde se planteó como objetivo describir “el clima organizacional y la satisfacción laboral en los(as) docentes, determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral en los(as) docentes identificar elementos que pueden contribuir a la mejora del clima organizacional y promover la satisfacción laboral. La investigación fue de tipo descriptivo ya que busca determinar los elementos que caracterizan el clima organizacional de una institución como es INTAE, la investigación es cuantitativa y el diseño es de naturaleza descriptiva. La investigadora aterrizó a estas conclusiones: El “clima organizacional observado en el INTAE impacta el nivel de relaciones humanas que se encuentran dentro de la institución y favorecida por la interacción de los sujetos dentro de la organización educativa. En la satisfacción laboral se observa que la mayoría se auto atribuyen que están ligeramente satisfechos. El clima organizacional influye en la satisfacción laboral mediante su influencia emocional y la satisfacción laboral influye no sólo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa y de los jóvenes en proceso de formación para poderse integrar a la sociedad. En esta investigación se demuestra que el clima organizacional interviene en la satisfacción laboral de los docentes, a pesar de que no se ve, tiene una existencia en el ambiente y si este clima es favorable lo más probable es que conserve a su personal ya que

indicaría que éste se ha adaptado al clima lo que generaría diferentes acciones para un mejor desempeño.

Rojas (2014) realizó una investigación titulada *“El clima organizacional y la satisfacción profesional en docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata- 2014 La Paz Bolivia”*, tesis para obtener el grado de magister Scientiarum en Educación, de la Universidad Mayor de San Andrés – La Paz –Bolivia, cuyo objetivo fue determinar la situación del clima organizacional y la satisfacción profesional del personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata durante la gestión 2014, se hizo un aporte analítico-reflexivo, la investigación es transeccional y el diseño es de naturaleza descriptiva. El método empleado fue el inductivo-deductivo y el análisis y síntesis. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: En relación a los resultados obtenidos, el clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata es carente de organización, motivación e interacción, denotando insatisfacción profesional del personal docente de dicha institución, siendo que el personal docente no se siente satisfecho ejerciendo sus funciones, por lo tanto se acepta la hipótesis. Se resalta desinformación del personal docente sobre la estructura institucional, desconocen la visión, misión, los objetivos que deben cumplir de acuerdo a las políticas educativas dispuestas por la escuela de los maestros de Warisata, existe un moderado sentimiento de autonomía de los docentes, no se sienten incluidos en la toma de decisiones que involucran a la institución y se limitan a cumplir sus funciones, eso genera desconfianza por lo tanto hay una insatisfacción profesional docente, moderadamente se considera que la institución es un buen lugar de trabajo, en cuanto a los beneficios existe un descontento, el apoyo y la colaboración entre colegas es moderado, existe poca comunicación y poca experiencia como para fortalecer el compañerismo entre el personal, lo que se limita a las actividades complementarias que favorecerían a una interacción social, pese a la existencia de conflictos estos no son expuesto, pues existe la desconfianza en el clima organizacional. Por todo lo mencionado, el clima organizacional es desfavorable para el adecuado ejercicio profesional del profesorado. Por lo expuesto, podemos resaltar que los docentes desconocen los objetivos de la institución, siendo un componente importante ya que nos dice el fin de la institución, en muchas instituciones educativas peruanas sucede lo mismo, los directivos no informan a su personal sobre las normas, visión, misión y

objetivos de la institución educativa sólo queda en los papeles para ser presentados a las instancias superiores.

1.2.2. Trabajos previos nacionales

Becerra (2018) presentó su tesis titulada “*Habilidades directivas y desempeño docente en la institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri San Pedro de Lloc-2017*”, Universidad Cesar Vallejo”, para obtener el grado de Maestro en Administración de la Educación, donde se estableció como objetivo determinar la relación que existe entre habilidades directivas y desempeño docente. Se asumió una investigación no experimental que usó el método hipotético deductivo, con un enfoque cuantitativo con diseño correlacional. Su muestra fue censal aplicándose instrumentos de tipo Likert. Se arribó a la siguientes conclusiones que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente, obteniéndose buen nivel de habilidades directivas, el nivel de desempeño de los docentes es alto, se identificó la relación directa entre el desempeño docente y las habilidades individuales, interpersonales y grupales. En esta tesis se observa una óptima relación entre los directivos y los docentes, lo que genera un buen clima laboral lleno de satisfacciones lo que permite desenvolverse en un ambiente saludable pudiendo así elevar el nivel de desempeño docente, con lo cual se demuestra que los directivos se conocen así mismos para poder relacionarse con los demás, en cuanto a las relaciones interpersonales buscan apoyo de otros para poder tomar decisiones y actuar asertivamente y en cuanto a las relaciones grupales promueven el trabajo colaborativo donde cada uno cumpla sus funciones y se logren los objetivos institucionales.

Córdova (2017) presentó una tesis titulada “*Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017*”, Universidad Cesar Vallejo” investigación para obtener el grado de Magister en Administración de la Educación, presenta como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la dimensión de comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 6 - ATE 2017. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, de naturaleza descriptiva y de nivel correlacional, su diseño es no experimental, se empleó como instrumento el cuestionario. Se concluye que si existe una relación entre las habilidades directivas y el clima institucional, así como con sus dimensiones de comportamiento, capacidad y dinámica institucional de manera significativa. Al respecto, las habilidades

directivas determinan el comportamiento de los recursos humanos con que trabajemos si conducimos una institución educativas sin presiones lograremos buenas relaciones entre los agentes educativos.

Sánchez (2017) desarrolló una tesis titulada *“El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el Liderazgo transformacional de los directores de la UGEL 07”* trabajo de investigación para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad educativa, de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, donde se planteó como objetivo establecer la relación entre liderazgo transformacional y el clima organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Chorrillos. La investigación según su propósito fue aplicado, el nivel de conocimiento de tipo explicativo, la investigación experimental, la población es de docentes de las cinco instituciones educativas del distrito de Chorrillos. Llegó a la conclusión que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizaciones en las Instituciones Educativas del distrito de Chorrillos. Esta tesis indica que el desarrollar un favorable clima organizacional conlleva a la mejora de la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas de Chorrillos.

Gamarra (2014) presentó una investigación titulada *“Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa estatal de la UGEL 04 de Comas”* para obtener el grado de Magister con mención en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú donde se planteó como objetivo analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional. Se asumió una investigación de campo de carácter cualitativo, de acuerdo al tipo de investigación se caracteriza por ser no experimental. Su población está conformada por 30 docentes. Se da como conclusiones que la confianza entre directivos y docentes es satisfactoria, lo que indica que hay buenas relaciones interpersonales favoreciendo la atmósfera laboral en la organización. En cuanto a la presión se ha encontrado insatisfacción ya que no se realiza un acompañamiento oportuno, no hay control de las labores, en cuanto a la categoría de apoyo existe solidaridad mutua entre los docentes, apoyados por el director, en lo que respecta a reconocimiento se percibió una insatisfacción laboral entre directivos ya que no hay ningún incentivo por su labor

realizada por lo tanto hay incidencia en el comportamiento humano de la institución. Esta tesis nos permite ver que se practica el valor de la solidaridad en todo momento que uno necesita el apoyo, lo cual permite tener una mejor convivencia por otro lado resalta que no existe un reconocimiento por eso es necesario valorar el esfuerzo y la labor realizada que hacen los docentes para la mejora de la educación en nuestro país. Al respecto, en esta tesis se concluye que el clima organizacional es satisfactorio ya se ve reflejada en una de sus dimensiones como es el buen manejo de las relaciones interpersonales, pues es importante en la formación de toda persona, también se observa que los docentes siempre esperan una recompensa por parte de los directivos ya que se debe valorar todo aporte que brinden a la institución de alguna forma y así fortalecer la armonía y el buen clima organizacional.

León (2013) presentó una tesis titulada *“El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”*, para obtener el grado de Magíster en Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde se planteó como objetivo determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director. La investigación que se realizó fue básica su diseño el transeccional, correlacional, causal, transversal. Para la recolección de datos se construyeron dos cuestionarios bien estructurados para medición aplicado a las 27 personas que conformaron la muestra. Los resultados permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general, de que el clima organizacional tiene relación significativa con las dimensiones liderazgo, liderazgo transformacional, comunicación y trabajo con la comunidad. Con respecto a lo mencionado un clima organizacional adecuado va generar un mejor desempeño y convivencia entre todos los agentes educativos. A eso es lo que las instituciones educativas apuntan, por ello es uno de los motivos a realizar la investigación.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teorías relacionadas a la variable habilidades directivas

La variable habilidades directivas pertenece al ámbito de la administración es por ello que ésta se cimienta en las teorías administrativas, más aun teniendo en cuenta que uno administra cuando es capaz de desarrollar actividades para conducir una organización y

pueda lograr los objetivos trazados por la organización. Existen muchas teorías, de las cuales las sostienen a esta variable son:

La teoría conductual de la administración organizacional

Según Chiavenato (2009) esta se manifiesta en que se puso importancia a la organización y a sus integrantes desarrollando modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pueda usar en las diferentes situaciones en que se encuentren, se quiera lograr los objetivos de la organización y de la de sus miembros además de aminorar toda situación de conflicto que se le presente. Esta teoría busca que la organización tenga una flexibilidad en los objetivos de la organización como de sus integrantes. Uno de los representantes que aportó en esta teoría fue Mc Gregor con su teoría X para observar el enfoque tradicional y su teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas.

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Al respecto Chiavenato (2009) destaca que “esta teoría analiza dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la teoría X, resalta la creencia tradicional que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión continua, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible, aquí los gerentes son los encargados de realizar todas las tareas de la organización. La teoría Y, indica que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de otorgar placer y realización personal. La teoría Y, la actividad principal de un administrador o directivo consiste en crear un clima adecuado enfocado al fortalecimiento de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de un control a lo más mínimo como también la creatividad. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador”. Mc Gregor. (p.578), ahora sí, ya se está encontrando la importancia del desarrollo de la organización teniendo en cuenta lo primordial que es la participación factor humano, depende de las habilidades que demuestre el director para que logre los resultados esperados en la institución educativa, este modelo se basa en el comportamiento. Este autor enfatiza la participación de los trabajadores en las decisiones para desarrollar la integración entre personas.

Teoría de la administración científica

Según Chiavenato (2009) manifiesta que:

la administración científica se debe a la prueba de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de lograr tener una elevada eficiencia en las empresas. La escuela de la administración científica fue iniciada por el americano F. Taylor, quien es considerado como fundador de la moderna teoría general de la administración. Esta teoría se enfocaba a mejorar el bajo rendimiento de los trabajadores y la insatisfacción dada entre los obreros, se planteó analizar los tiempo del trabajo y los movimientos de cómo se realizaba el trabajo, se entrenaba al trabajador y se le controlaba, además se les proponía en diferentes cargos, se les daba incentivos y premios a los que mejoraban la producción. (p. 63).

De acuerdo a lo mencionado esta teoría se fija en el logro de su objetivo que es el incremento de la producción, motivando a sus trabajadores con incentivos y premios, situación similar a las que hoy en día muchas instituciones realizan, siendo los directores unos líderes con habilidades para llegar a lograr sus objetivos trazados por la institución, si bien se prepara a los trabajadores para realizar su tarea, ahora se quiere que sean útiles para desenvolverse en diferentes tipos de tareas para que sea más provechosa su labor.

La teoría clásica

Según Chiavenato (2009) sostuvo que:

esta teoría puso énfasis en la estructura, se manifiesta que todas las organizaciones deben tener para mejorar su eficiencia, se parte del todo para garantizar un óptimo desarrollo de la organización. Uno de sus representantes ilustres fu H, Fayol que planteó principios para que los gerentes puedan tomar decisiones y para que todas las empresas puedan lograr un óptimo desarrollo. Su aportación principal fue que toda organización debe estar formada de la misma forma, además se plantea la división del trabajo y el equilibrio que debe haber entre la autoridad y la responsabilidad, también se preocupó por la remuneración pidiendo que sea justa y garantizada. Esta teoría se caracteriza por tener un aspecto de principios y reglas para administrar (p.88).

Con respecto a lo mencionado, se toma mayor importancia a la organización en base al desarrollo de funciones, donde se observa una mayor coordinación y responsabilidad por parte de todos los que integran la institución, actualmente los directores de las instituciones educativas realizan sus funciones bajo esta teoría teniendo en cuenta los principios y respetando al prójimo

Variable 1: Habilidades Directivas

En este mundo en que nos encontramos, donde todo está en constante cambio, necesitamos personas con capacidades que vayan más allá de una formación académica, es decir que desarrollen habilidades directivas que motiven al logro de las metas planteadas en la organización.

Whetten y Cameon (2011), precisas a “las habilidades directivas como habilidades necesarias para manejar la propia vida del individuo, así como las relaciones con las demás personas, es una tarea sin fin, (p.4). Las habilidades directivas son muy indispensables para con conducir nuestra propia persona en diferentes aspectos pero no sólo ello sino que también nos servirá para poder conducirnos con otras personas, y que esta es una actividad que se da en todo lugar y en todo momento que nunca finaliza, siempre está en forma permanente”.

Madrigal (2009) precisó que:

las habilidades directivas son las que se relacionan a una actividad, responsabiliza a un entorno, se demuestran en el desarrollo de tareas con eficacia y, sobre todo, se aprenden”. De acuerdo a lo que manifiesta la autora las habilidades directivas serán observadas de acuerdo a cómo desarrollen las tareas y cómo se ha logrado obtener los resultados óptimos, además nos dice que las habilidades se adquieren de cada momento ya que nos servirá para tomar decisiones y poder resolver problemas que solucionan conflictos. (p.2).

Para Chiavenato (2009) sostuvo que:

el éxito de un administrador directivo en su vida profesional no siempre está correlacionado del todo con lo que le recibió de enseñanza ni con ser sobresaliente o el mejor en el aspecto académico ni con su interés personal”. Estos aspectos son importantes pero están condicionados por características de personalidad y por el modo particular de actuar. No todo lo que somos y las actitudes que demostramos se debe a lo mucho que hemos estudiado o leído sino que se relaciona también con las particularidades que tenemos cada persona, que para ello hemos tenido influencia de nuestras familias y de la sociedad. Se debe tener en cuenta que cada persona es distinta y por ello actuamos de diversas formas, esto debe entenderlo bien todo directivo que se encarga de dirigir una institución educativa ya que su herramienta principal son los seres humanos. (p.3).

Para Griffin y Van Fleet (2014) señala que los directores son los responsables de combinar y coordinar los variados recursos disponibles con el fin de alcanzar las metas organizativas”. Según estos autores todo directivo tiene la responsabilidad de coordinar de todos los modos posibles de manejar sus bienes para demostrar el logro de los objetivos de la organización. (p.9)

En las publicaciones Vértice S. L. (2008) señaló que:

Las habilidades directivas son las destrezas que debe tener un directivo que le faciliten su acción para mejorar su desempeño y el de sus colaboradores, dentro de las habilidades se tiene a la representatividad, comunicación, toma de decisiones y solución a los problemas, negociación, autocontrol, flexibilidad, liderazgo y estilo de dirección. Esto nos da a entender que al mejorar las habilidades los directivos también mejorará la de sus colaboradores tratándose de una institución educativa, mejoraría el trabajo del docente. (p.1)

Importancia de las habilidades directivas.

Según Madrigal (2009) su importancia radica en “el saber qué hacen los directores, qué deben hacer, lo que necesitarán para haberlo y los logros que se espera de ellos” (p.8). El dirigir una organización implica tener habilidades que puedan llevar al éxito o al fracaso ya sea una empresa o una institución. A pesar de que pasen los años las habilidades siempre estarán presentes porque toda la vida estaremos compartiendo nuestras actividades con el hombre.

Características de las habilidades directivas

Al respecto Whetten y Cameron (2011) señalaron que:

Las características que presentan las habilidades directivas son las siguientes: Las habilidades directivas son comportacionales, consisten en acciones que conducen a resultados positivos y pueden estar a las expectativas de los demás”. También las habilidades son controlables cada persona puede ser observada por otras, fijándose en cómo se desarrolla su labor. Además las habilidades se pueden desarrollar, es posible que nosotros como individuos podemos mejorar nuestras actitudes, acciones, desempeños por medio de las modificaciones de conducta que vayamos desarrollando que por lógica tienden a ser cada vez mejor. Luego, se puede decir que las habilidades directivas están interrelacionadas cuando actuamos frente a una situación demostramos diferentes habilidades no sólo una, Finalmente, las habilidades pueden estar en contraposición ya que no todos tienen el mismo enfoque, se tienen diferentes preferencias al desarrollar una de la otra. (p.6)

Modelos de habilidades directivas

Whetten y Cameron (2011) clasifican a las habilidades en:

Habilidades personales, en el cual se desprende el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de los problemas. Las habilidades interpersonales, destacan las habilidades como: el establecimiento de relaciones mediante una

comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos, y Habilidades de grupo, se consideran el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo. (p. 9-18)

Cuevas (2010) clasifica a las habilidades directivas como:

Habilidad técnica, que atiende a la capacidad de usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de actividades. Habilidad humana, es la sensibilidad o capacidad del directivo para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo y Habilidad conceptual, es la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y cómo los cambios, en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. (p.60)

Madrigal (2009), clasifica a las habilidades directivas en:

Habilidades conceptuales, incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas; Habilidades técnicas y profesionales, se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor para el grupo los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas que le permitan afrontar los problemas que se presenten; habilidades interpersonales, la habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos y habilidades sociales, son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. (p.3-4)

Robbins y Coulter (2006) clasificaron a las habilidades directivas en: habilidades técnicas, que son los conocimientos y competencias en un campo especializado. Las habilidades de trato personal, consisten en laborar bien con otras personas, en cualquier forma sea personal o grupal y las habilidades conceptuales son las los gerentes deben de tener para pensar y conceptualizar situaciones abstractas. (p.12)

Griffin y Van Fleet (2014) indicaron que las habilidades directivas se dividen en:

Habilidades para administrar el tiempo, donde el director ordenará de acuerdo a la prioridad el desarrollo de las actividades, trabajará con eficiencia y delegar correctamente. ii) Habilidades interpersonales, la capacidad del director para comprender y relacionarse con personas y con grupos, así como para motivar a otro para que den su mejor desempeño; Habilidades conceptuales, la capacidad del director para el pensamiento abstracto.; Habilidades para diagnosticar, la capacidad del director para vislumbrar la respuesta más conveniente para una situación; Habilidades para la comunicación, la capacidad del director para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que le proporcionan y habilidades para tomar decisiones, la capacidad del director para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades.(p.10-12)

Dimensiones de Habilidades Directivas

Para la presente investigación se tendrá en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Habilidades personales

Según Whetten y Cameron (2011) precisó que: son habilidades que toman la importancia n en temas donde no intervienen otras personas, sino que está enfocada en la persona misma, con el manejo del propio yo”(p.18) . Griffin y Van Fleet (2016), “las habilidades personales se refieren a las fortalezas y debilidades que el individuo lleva consigo al centro de trabajo. (p. 35).

Para Griffin y Van Fleet (2016) Consideraron que:

las habilidades personales miden la capacidad que tienen las personas para hacer frente a diferentes situaciones problemáticas que se le presenten en su vida cotidiana, los directores de las instituciones educativas deben de manejar bien este tipo de habilidades ya que son los que dirigen la

institución y para poder conocer y trabajar con los demás debe hacer lo consigo mismo”. (p.35).

Desarrollo del autoconocimiento

Según Whetten y Cameron (2011) señalan que “es un requisito y un motivador del crecimiento y del mejoramiento, aunque también podría inhibirlos. Puede llevar al progreso y al mejoramiento o al estancamiento y una actitud defensiva ante el temor de saber más”. (p.45)

Según Bennett (2008) precisó que:

el autoconocimiento es el conocimiento íntimo que nos va permitir vivir mejor con nosotros mismos y con los demás además que podamos aumentar nuestras capacidades para convertir nuestras equivocaciones en aciertos o logros. Al respecto el conocernos a nosotros mismos va permitir medir cómo vamos a poder superar nuestros desaciertos y poderlos mejorar cada día hasta convertirlos en aciertos, es una tarea del director autoexaminarse continuamente para generar cambios favorables en una institución educativa donde se logre el éxito. (p. 1)

Manejo del estrés personal

Para Whetten y Cameron (2009) Manifestaron que:

para manejar el estrés deberán seguir tres métodos: Primero es minimizar los factores estresantes por medio de estrategias de realización por lo que el individuo crea un nuevo entorno y está aislado de los estresantes. Otro método es mejorar la capacidad de controlar el estrés con la resiliencia personal, es decir realizar actividades para que pueda vencer el estrés y finalmente se tiene la estrategia reactiva que son más rápidos. (p.92).

Al respecto Gonzales (2008) el manejo del estrés se refiere al esfuerzo de manejar así como disminuir la tensión que surge ante una situación difícil o conflictiva. Casi todo el

tiempo, los directores tienen que afrontar su estrés, ya que muchas veces no se encuentran en situaciones adecuadas para desarrollar su gestión, frente a ello, deben sugerirse que deben aplicar en su vida algunas estrategias para que disminuya su nivel de estrés y pueda oxigenar su mente, ya que se pueden tomar decisiones inadecuadas simplemente por no tener un manejo de estrés.(p.8)

Según Griffin y Van Fleet (2014) consideran que el estrés es la respuesta del individuo ante un estímulo muy fuerte que te pueda ocasionar un problema o puede ser el motivo que te llevó al estrés, mientras los directivos tengan problemas fuertes, no podrán manejar su tiempo y esto les seguirá generando estrés incontrolable. (p.62)

Solución analítica y creativa de problemas

Así mismo para Whetten y Cameron (2009) precisan que “la solución de problemas es una habilidad imprescindible en casi todos los ámbitos de nuestra vida, para todo directivo, parte de su labor es resolver problemas y en un tiempo óptimo por ello ser competente, creativo y así logrará sus objetivos trazados”. (p.139)

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Whetten y Cameron (2011) señala que:

las habilidades interpersonales se centran principalmente en temas que surgen al interactuar con otras personas”. Las habilidades, es decir encierra un conjunto de conductas que van a permitir desenvolvernó con personas de diferentes formas de pensar, por ello los directivos deben tener la capacidad de saber enfrentar al tratar con todo tipo de personas con mucho cuidado y mesura todo debe ir bien. (p.18)

Para Griffin y Van Fleet (2014) precisan que “es la capacidad del director para relacionarse y entender a las personas y a grupos, así como para motivar a otro para que den su mejor desenvolvimiento”. El director debe alimentar ese espíritu de motivación para generar un mejor clima y desempeño en la organización (p.10).

Para Madrigal (2009) nos dice que “es la influencia en las demás personas nace a partir de la motivación y de la forma efectiva de conducir el grupo para lograr determinados propósitos”. Como vemos esta autora vuelve a remarcar que cuando vamos a trabajar con un grupo humano debe prevalecer la motivación y de la dirección del equipo para poder lograr lo que hayan propuesto. (p.4)

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

Para Whetten y Cameron (2011) sostienen que:

en toda organización el desempeño de todo trabajador va mejorar cuando entre ellos se traten positivamente. Las relaciones positivas fomentan la cooperación, de manera que disminuyen los obstáculos, también se muestran más leales y comprometidos con su trabajo, el intercambio de información, el dialogo y la transferencia de conocimientos aumentan de manera significativa, la creatividad y la innovación, así como la capacidad del sistema son más altas. (p.191)

Según Puchol (2010) sostuvo que:

es un dispositivo de la gestión del director para que sea encaminada a difundir la comunicación en las empresas, tratando de organizar sus relaciones de trabajo mejorando su rendimiento teniendo en cuenta la comunicación los directivos podrán lograr lo que se proponen, la comunicación es una vía para estar informados y establecer relaciones interpersonales. (p.5)

Según Griffin y Van Fleet (2014) señalan que:

la comunicación será eficaz si en el proceso de emitir un mensaje éste se capta y su significado sea lo más cercano a la intención que se ha tenido al mandarlo”. Muchas veces no se ha logrado el objetivo previsto por la falta de una comunicación oportuna, lo que deteriora el proceso de relación interpersonal, en nuestra vida diaria esto se observa no sólo en las

instituciones educativas sino que va más allá como el MINEDU que emite muchas veces comunicados inoportunos, no logrando así el éxito de su propósito. (p.242)

Ganar poder e influencia

Para Whetten y Cameron (2011) manifestaron que se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte. (p.228)

Según Griffin y Van Fleet (2014) precisaron que:

Los líderes afrontan con frecuencia el uso del poder y tienen que decidir cuál de los tipos usar para que puedan responder a una mejora de la situación. Los autores nos muestran los tipos de poder: el poder legítimo que se da en una organizativo, el poder de compensaren base a premios, el de coacción donde todo se controla, el del experto que se basa en habilidades y el de referencia donde se da la identidad personal, y el carisma. (p.220).

Motivación de los demás

Para Whetten y Cameron (2011) precisaron que:

Todas las organizaciones luchan por retener a sus mejores trabajadores y motivarlos para que tengan un alto rendimiento. Cuando un trabajador es motivado, la productividad en la organización se elevará, hoy en día los directores educativos se capacitan en aspectos de motivación porque ellos para poder motivar primero debes estar motivado permanentemente para demostrar esta habilidad y así obtener logros propuestos en las instituciones educativas. (p.306)

Según Garduño y Organista (2006), citado por Madrigal (2009) consideraron que:

la motivación implica ser la fuerza que energiza, que dirige y mantiene la conducta humana, esto nos quiere decir que en las instituciones educativas los docentes van a adquirir nuevas conductas según el grado de

motivación que reciban, esto es un reto para los directivos ya que si se motiva se cambiará el comportamiento humano a favor de otorgar un mejor servicio. (p.188)

Al respecto Huerta y Rodríguez (2014) sostuvieron que:

la motivación es la disposición para desarrollar o ejercer altos niveles de esfuerzo con miras a lograr metas organizacionales, pero también se relaciona con el esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales. Para poder lograr las necesidades la motivación se debe dar en un ambiente dinámico donde tendríamos un mejoramiento completo de nuestro ambiente laboral. (p.57)

Manejo de conflictos

Para Whetten y Cameron (2011) precisaron que:

Los conflictos brindan una medida de información más amplia, el entender asuntos a profundidad y con una gama de posibles soluciones. A pesar de que algunos directores consideren que al evita conflictos demuestra que hay un buen nivel de liderazgo esto significa lo contrario, que es una persona que no guarda relación con los cambios constantes y significativos que se dan en las instituciones educativas. (p.306)

Según Madrigal (2014) considera que en cualquier parte de la administración puede suscitarse una situación de desagrado que se atraiga dificultades e inconvenientes y que estos serían mal conducidos, conllevaría a una inconformidad en el desempeño dentro de su institución, es por eso que se los directores deben de prepararse para poder manejarlos en beneficio de toda la población. (p.133)

Dimensión 3: Habilidades grupales

Según Whetten y Cameron (2011) sostienen que “estas habilidades se enfocan en asuntos principales que aparecen cuando uno participa grupos de personas, ya sea como líder, o

como miembro del grupo”(p.18). Según este autor los directores deben saber llevar el manejo de los recursos humanos

Según Madrigal (2014) considera que:

Son las acciones con los demás, es el intercambio que se da con la convivencia humana, al respecto al interactuar con los demás se puede llegar a un continuo aprendizaje y por ende crecemos como persona. En su quehacer cotidiano los directivos se relacionan con diferentes grupos de docentes, ya sean por diferentes motivos, el director debe potencializar sus habilidades para saber dirigir y no generar inestabilidad en el clima organizacional. (p.4)

Facultamiento y delegación

Para Whetten y Cameron (2011) consideraron que:

Facultamiento significa como involucrar a las personas en una tarea eficaz basándose en motivaciones para influir en los demás. Los directivos que facultan se olvidan de los controles, la prohibición y los límites, el facultamiento es una estrategia de incentivos, los directores deben diseñar una situación laboral donde los trabajadores sean motivados pero no siempre con una recompensa. Al respecto, una clave para facultar exitosamente es conocer y comprender sus dimensiones que son: autoconfianza, autodeterminación, relevancia personal, significado y confianza (p.366-368)

Según Chiavenato (2009) señala “la delegación viene a ser el proceso de transferencia de autoridad y responsabilidad a puestos inferiores en la jerarquía.”(p.493).

Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

Para Whetten y Cameron (2011) considera que:

Los equipos son agrupaciones de personas que participan en diferentes actividades interdependientes, donde las personas se ven influidas por la interacción, además afirmó que “Todo equipo se enfrenta a pasar por cuatro etapas Formación: Donde se familiariza con sus miembros, finalidad y estructura. Normatividad: Se logra la cohesión y la unidad, identifica expectativas de los otros y aumenta su compromiso. Enfrentamiento: Se enfrentan a desacuerdo, al egocentrismo de sus miembros y a la necesidad de manejar conflictos. Desempeño: El equipo enfrenta la necesidad de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades (p.408)

Según Madrigal (2014) los equipos de trabajo se distinguen por tener características muy definidas que las distinguen de los demás, aquí los que se involucran son más participativos y frente a los demás grupos pueden socializar sus pensamientos, con lo que se amplía notablemente una visión del problema, debemos tener en cuenta que un trabajo en equipo se involucran todos con una misma finalidad y es más productivo que si hablamos de un grupo. En las escuelas el MINEDU ha enfocado hace muchos años el trabajo en equipo hoy llamado trabajo colegiado que nos exige poner toda nuestra parte para lograr el producto deseado, se han formado equipos de redes de trabajo donde se realizan coordinaciones ya sea a nivel de directivos como a nivel de docentes. (p.135)

Liderar cambio positivo

Para Whetten y Cameron (2014) “es una habilidad directiva que busca desencadenar el potencial humano positivo. El liderar en positivo genera un ambiente donde las personas involucren energía positiva así dan muestras de vitalidad y significado en su trabajo. Se focaliza en crear abundancia y bienestar al ser humano”. (p.449)

Al respecto Huerta y Rodríguez (2014) señalaron que el liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas utiliza a la comunicación, este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se ejecutan

mediante indicaciones y órdenes (p.75). Hoy en día los directores deben reunir las características de un líder así logran motivar a los miembros de las instituciones educativas y a cambio obtendrá colaboradores que le permitan cumplir con sus objetivos, en la actualidad se observan directores que no reúnen el perfil requerido para gestionar una institución, sólo se limitan a cumplir con los pasos administrativos y descuidan este aspecto que es muy importante.

1.3.2. Teorías relacionadas a la variable clima organizacional

Hoy en día debido a los avances de la ciencia y del enfoque administrativo, toda organización educativa debe adaptarse a las necesidades solicitadas, es por ello el desarrollo de esta variable.

Teoría de Elton Mayo

Según (Robbins, 2005) la idea principal de este investigador fue la de variar el modelo del comportamiento organizacional para cambiarlo por otro que enfatice el aspecto emocional del ser humano, las actitudes, la motivación laboral y otros aspectos primordiales para desarrollar una buena conducta de las personas. (p. 51) Por ello, este autor sustentó que el incremento de la productividad institucional se debía a factores socio cultural como el aspecto moral de los trabajadores. En la actualidad, muchos de sus principios no han perdido eficacia en la teoría propuesta donde el nivel de éxito no está determinado por la capacidad laboral del personal, sino por las normas y las expectativas que lo encierran, es así que sus investigaciones se han direccionado a una mejor predisposición del clima laboral en diversas organizaciones. Investigaciones posteriores sobre liderazgo y motivación en relación al clima institucional proporcionarían a los directivos y demás coordinadores satisfactorios índices de juicio en concordancia al comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral.

Teoría del clima organizacional de R. Lickert

Brunet (1987) menciona esta teoría en la que “se considera que el comportamiento de los trabajadores es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones de la organización que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. La reacción de una persona ante cualquier situación siempre está en función de la apreciación que tiene de ésta. Si la

realidad influye sobre lo percibido, este mostrará el tipo de comportamiento que una persona va a mostrar. Cada persona es un ser único que se adapta a un ambiente según como lo capte, esto quiere decir que en la medida que nosotros nos sintamos bien, estará mejorando el clima organizacional, en las escuelas esto puede variar en el tiempo, ya que va depender de las vivencias que uno lleva consigo mismo. Los climas pueden iniciarse desde un sistema autoritario, hasta uno muy participativo tal como lo plantea este autor, donde el clima autoritario explotador, donde todo se limita a dar órdenes y no existe la confianza, las decisiones sólo la toman los que están a la cabeza de la organización, se absorbe un clima de temor, amenazas donde hay poca recompensa, lo cual genera que los empleados sean sumisos y no muestren interés por llegar a cumplir sus fines organizacionales, también menciona al clima de tipo autoritario paternalista la diferencia con el anterior es que ocasionalmente pide opiniones a sus empleados, al parecer pudiera ser un ambiente estable y bien estructurado, en cuanto al clima participativo menciona que si existe la confianza, los castigos son ocasionales, se utilizan recompensas, genera un ambiente activo y fácilmente se pueden lograr los objetivos, en cuanto al participativo en grupo, existe una integración en todos los aspectos, existe una comunicación asertiva, existe la motivación participación, se pueden lograr los objetivos e incluso luego estos serán evaluados. Este sería un ambiente ideal en donde todos podemos desarrollar nuestras potencialidades sin discriminarse uno por el otro. (p.28-30)

Teoría de la motivación de Maslow

El autor Chiavenato (1999) manifiesta que “esta teoría se enfatiza en el estudio de las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia, las cuales van a generar diferentes comportamientos”. Esas necesidades toman formas y expresiones que varía enormemente de persona a persona. El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera: Fisiológicas: que son esenciales para la sobrevivencia. De seguridad: se refiere a estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable. De afiliación: como seres sociales, las personas siempre buscan la compañía de un ser humano. De estima: incluyen el respeto a sí mismo y el valor propio ante los demás. Actualización: son necesidades, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar sus talentos y aspiraciones personales.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Citado por Chiavenato (1999) la teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow., Herzberg, clasificó “dos factores de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores ambientales y los motivacionales. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión” (p.574). En nuestras escuelas muchos de los maestros no se encuentran satisfechos con el factor ambiental ya que generalmente no reciben recompensas, así se hayan esforzado por realizar una tarea con mucha responsabilidad.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden nacer de fuentes internas y de las oportunidades que aporte el trabajo para la realización personal. Es tarea de los directores demostrar que los factores ambientales y motivacionales se encuentren presentes en la administración de la institución.

Definición de Clima organizacional

Según Méndez (2006) menciona que “el clima organizacional es la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros y las relaciones formales que tienen con la organización”.(p.21) Al respecto mediante nuestros comportamientos, actitudes y tipo de relaciones que se tenga demostramos el tipo de clima organizacional que existe, lo mismo sucede en las aulas de estudio.

Según Brunet (1987), precisó que:

el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que esta se proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Esto nos quiere decir que cada directivo proyecta su desarrollo de habilidades ya que se ve reflejada en el ambiente organizacional. Este aporte nos hace dar cuenta que el clima organizacional se va generar de acuerdo a las habilidades que se demuestren ello va formando y va conduciendo la clase clima organizacional. (p.26)

Según Tagiuri y Litwin (1987) “El clima organizacional es el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que demuestran en sus actitudes y motivación”. (p.188)

Según Astuquipan (2011) “el clima organizacional es el conjunto de percepciones que tienen todos los miembros de una organización respecto a su entorno laboral., es decir todo lo que sucede a su alrededor de su trabajo” (p 271)

Importancia del clima organizacional

Según Brunet (1987) manifiesta que:

La importancia del clima organizacional se centra en tres aspectos principales como es el de valorar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, al iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones y seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.(p.20)

Características del clima organizacional

Huaman Izquierdo y López (2010) mencionaron como características: “El clima organizacional tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de los integrantes de la organización. El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta., buen trato se motivará más a desarrollar su labor esperada, El clima organizacional tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales. El clima dice la referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización y, El clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de las organizaciones y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes, se puede decir que la conducta transforma la conducta, por ello en las instituciones educativas se debe demostrar conductas ejemplares para que todo tienda a la mejora del clima”. (p.30-32)

Modelos de clima organizacional

Méndez (2006.) consideró que “partiendo del marco teórico de las relaciones humanas, siendo uno de sus representantes E. Mayo se permite presentar la siguiente aspectos sobre clima organizacional: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control”. (p.104)

Litwin y Stinger clasifica el clima organizacional en: “Estructura, que representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas procedimientos trámites y otras limitaciones q que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La responsabilidad, es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Recompensa, corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Desafío, corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone el trabajo. Relaciones, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Cooperación, es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. Estándares, es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Conflictos, es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto lleguen. Identidad, es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. (Citado por Cuevas (p.150-151)

Halpin y Crofts (Citado por Brunet, p.44) consideraron los siguientes aspectos: “i) Desempeño, mide la implicación personal del personal docente en su trabajo. ii) Obstáculos, se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias inútiles por parte del director. iii) Intimidación, se trata de la percepción experimental por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros. iv) Espíritu, se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente. v) Actitud distante, se refiere a los

comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas, claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores. vi) Importancia de la producción, se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en las tareas. vii) Confianza, se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar a su personal docente viii) Consideración, se refiere a los esfuerzos que hace el director que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible”.

Dimensiones de Clima organizacional

En esta variable se tomará en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Objetivos

Según Méndez. (2006) “los objetivos se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa donde trabaja”. (p.103)

Conocimientos

Según Chiavenato (2009) sostuvo que:

El conocimiento es la plataforma de todas las sociedades y las organizaciones, además es algo propio de la persona, es decir, se forma dentro del paradigma social e individual. Una persona siempre aprovecha de las nuevas situaciones por medio de los conocimientos que tiene, todo lo que sabemos o conocemos nos servirá de saberes previos para poder realizar la construcción del nuevo saber y así modificar nuestras conductas (p.148)

Colaboración

Según Robbins (2005) señaló que:

Existe la colaboración y búsqueda de un buen resultado que beneficie a la institución cuando el directivo y el subordinado estén en conflicto y desean cumplir a carta cabal con las preocupaciones de todos los que participa. Al colaborar, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista, esto sucede en las instituciones educativas, la solución de un problema sólo se logra si

todos colaboran con su participación, se integran y toman decisiones en conjunto. Aquí no se debe observar quien gana o quien pierde todos debemos de ser ganadores. (p.490)

Dimensión 2: Cooperación

Según Méndez (2006) manifiesta que:

Es un desarrollo en la sociedad que puede establecerse como elemento integrador del individuo. Se encuentra presente a nivel en las relaciones dentro y fuera del trabajo. En las instituciones educativas lo trabajamos como una estrategia que debe estar presente en todos los que participamos en ella, la cooperación nos va permitir mejorar nuestro trabajo, nuestro trato, así como va contribuir al desarrollo permanente de la organización permitiéndonos desarrollarnos en un clima adecuado. (p.102)

Al respecto Centeno (1981) manifiesta que la cooperación es una forma constructiva y buena de conducta: conlleva al hombre a vivir acorde con su prójimo y es una respuesta afirmativa de la personalidad al medio ambiente.(p.29)

Integración

Según Chiavenato (2009) considero que:

Es una búsqueda de solución donde intervienen los que tienen interés ya que buscan un punto donde ninguna deba sacrificar sus intereses”. La integración va más allá de una situación conflictiva y analizar detenidamente los intereses, la integración agrupa los intereses de diferentes personas y grupos y permite que la organización logre una eficacia que las personas o los grupos jamás obtendrían de forma aislada, el éxito toda organización depende también de la voluntad que tienen las personas para integrarse a un equipo de trabajo. (p.81)

Actividades sociales

Según Robbins (2005) manifiesto que:

Para muchas personas, las actividades sociales incrementan el estado de ánimo positivo y tienen poco efecto en el negativo. Las investigaciones sugieren que las actividades físicas, informales o epicúreas se asocian con más intensidad a los aumentos de humor positivo que los eventos formales o sedentarios. Por eso, se sugiere que toda persona que sea parte de una institución educativa debe considerar comparte de su vida personal, el involucramiento en actividades que fomenten el desarrollo de las relaciones sociales, esto genera un agradable clima organizacional. (p.258)

Dimensión 3: Liderazgo

Según Méndez (2006) precisó que:

El líder propicia percepciones o actitudes con cordialidad y un menor esfuerzo en la obediencia a sus órdenes. El líder fundamenta su acción en comportamientos democráticos y utiliza mecanismos positivos de control social. Los docentes también debemos desarrollar la capacidad de liderazgo, deben saber coordinar y motivar, convencer explicando lo que se desea y cómo desea sentirse, trabajar colegiadamente coordinando es una forma de demostrar que existe liderazgo para poder obtener los mejores resultados. (p.103)

Al respecto Cuevas (2010) manifiesta que:

El liderazgo está basado principalmente en la autoridad personal, siendo el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos o grupos para lograr los fines esperados, para ello los directores deben de desarrollar capacidades de comunicación, de desarrollo intelectual y social, vale decir que no sólo basta con estar a cargo de la dirección sino de saber dirigir aplicando capacidades y desarrollando habilidades directivas con ello nos será fácil obtener logros y desarrollarnos en un ambiente o clima agradable.(p.30)

Solución de problemas

Según Robbins (2005) consideró que:

Los gerentes, así como muchos empleados que realizan tareas que no son de rutina, tienen que resolver problemas en sus trabajos. Cuando las personas requieren de dichas aptitudes pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas. Esto incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto una parte fundamental de casi todo el esfuerzo organizacional para introducir equipos autodirigidos a implementar programas de administración de la calidad (p.592)

Aprobación de superiores

Según Méndez (2018) “la confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe”.(p.67)

Dimensión 4: Toma de decisiones

Según Méndez (2006) precisó que:

El proceso de toma de decisiones es un sub proceso de la función de dirección; por tanto está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder de la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el ámbito educativo el líder debe saber tomar decisiones teniendo en cuenta una serie de alternativas y debe elegir la que sea idónea y que beneficie a todos (p.101)

Control de superiores

Según Chiavenato (2009) sustenta que:

El control puede ser entendido como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección, favorece la medición y evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida, el control referido es en la medida que se da el cumplimiento de objetivos, no se debe exagerar porque estaría demostrando que existe una desconfianza y que si no hay control no hay logros (p.492).

Dimensión 5: Relaciones interpersonales

Según Méndez (2018) sostiene que “es el proceso de intercambio social que conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación, al relacionarnos con nuestro prójimo”. (p.101)

Silviera, (2014) las define como “el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones, las relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos”.

Relaciones con compañeros

Whetten y Cameron (2005) manifiesta que:

Cuando la gente experimenta interacciones positivas compañeros se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva. Todos hemos convivido con personas que nos dan energía y eso es agradable estar con ellas porque nos animan y ayudan a prosperar. Es por ello, una forma de relacionarnos en con intercambios de expresiones positivas que motiven a que todos nos involucremos con acciones afirmativas . (p.190)

Relaciones con superiores

Para Soria (2004) El tomar en cuenta las iniciativas de los miembros ayuda a fortalecer las relaciones con superiores. El estilo de dirección del superior requerirá un estilo de específico de adaptabilidad por parte de los subordinados (p.187).

Dimensión 6: Motivación

Según Méndez (p.100) señala que “la motivación es ejercida por las personas que desempeñan las funciones de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas, son elementos que motivan al hombre en su trabajo”. (p.228)

Al respecto Chiavenato (2009) precisa que “la motivación se relega en el clima organizacional, las persona se adaptan diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional” (p.260).

Frecuencia

Según Méndez (2018) precisó que:

La motivación se expresa en la satisfacción que se tiene por el trabajo que uno realiza por su vinculación en el ámbito laboral. Se dispone de tiempo necesario para ejecutar el trabajo asignado y conoce los resultados de la revisión y evaluación, todos los que forman parte de una organización se involucran en el desarrollo de tareas durante más tiempo mientras se encuentren más motivados, ello va despertar el interés por incrementar la productividad en el servicio que se presta. (p.228)

Motivo de asignación

Según Méndez (2018) sostuvo que:

La motivación impulsa comportamientos eficientes del trabajador porque define y aplica políticas salariales de bonificaciones, recompensas y reconocimientos. Un aspecto muy frecuente de motivar la asignación de funciones es la recompensa y las oportunidades que se tengan en la institución, que en las instituciones educativas estatales están pasando desapercibidas, por lo que presta a llamar la atención en mejora del servicio educativo (p.104)

Dimensión 7: Control

Según Méndez (2006) sostuvo que:

El control permite saber si el trabajo realizado en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. Ya que es parte de las funciones dentro del sistema administrativo ejercer el control en nuestras funciones nos va conllevar a desarrollar un espíritu de orden y cumplimiento en nuestras vidas, pudiendo hacer mejorar en el camino de la administración (p.102)

Para Chiavenato (2009) dice que “el control verifica si todas las etapas se manchan e conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos, su objetivo es identificar los errores y rectificarlos para que no se repitan, es una forma de darnos una garantía de que todo saldrá bien”(p.492).

Revisión de labores

Según Chiavenato (2000) estableció que el objetivo del control es mantener un equilibrio en las tareas establecidas para conseguir los objetivos de la mejor manera. La revisión de tareas involucra el que se deben corregir para que las operaciones se normalicen. La acción de revisión y corrección busca lograr que lo trabajado esté de acuerdo con lo que se pretendía elaborar. (p.239)

Eficiencia y eficacia de labores

Según Chiavenato (2009) precisó que:

La eficiencia es la compostura en la que se utilizan los recursos disponibles; hace la relación entre los costos y beneficios, entre entradas y salidas. La eficiencia se ocupa de todos los procedimientos ya sean de los medios, la metodología y de los pasos más indicados, que se deben planear, organizar debidamente con el fin de atestar el uso óptimo de los recursos disponibles. Por otro lado, la eficacia va medir el éxito de la institución en el seguimiento de lograr sus objetivos trazados. Se refiere a la satisfacción de una necesidad de la sociedad mediante el abastecimiento de recursos. En la medida que el administrador busque hacer las cosas correctamente, por la mejor utilización de los recursos disponibles, buscará” a la eficiencia (p. 494)

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Justificación teórica

Las habilidades directivas son habilidades que necesitan los directivos para desarrollar capacidades y lograr competencias y así poder convertirse en líderes efectivos que puedan conducir adecuadamente grupos de trabajo.

Así mismo el clima organizacional constituye un pieza clave para el cumplimiento de los objetivos en las instituciones educativas, ya que se ve como un trabajador percibe su ambiente de trabajo y que de acuerdo a ello demuestran conductas que pueden llevar al éxito de la institución.

La investigación se realizó para que se pueda enfrentar situaciones conflictivas que se dan en el ambiente de trabajo de la institución educativa, además porque se cuenta con muy poca información sobre habilidades directivas aplicadas en instituciones educativas ya que en su mayoría son estudiadas por el lado gerencial de las empresas, y en cuanto al clima organizacional sucede lo mismo, esta investigación encontraría el contraste que hay en la I.E. N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05 –San Juan de Lurigancho.

1.5.2. Justificación práctica

Esta investigación sobre habilidades directivas y clima organizacional, es necesaria para los directores que se encuentran a cargo de instituciones educativas públicas o privadas, toda vez que sus aportes pueden contribuir a la mejora de su gestión y del cumplimiento óptimo de sus funciones ya que forma parte de la administración actual, además dichos aportes beneficiarán a los docentes, que son un factor importante para que se garantice una educación de calidad.

1.5.3 Justificación metodológica

Esta tesis desarrollará instrumentos como cuestionarios que han sido validados y confiables para la recolección de datos en relación a las dos variables, lo cual servirá de apoyo para los futuros investigadores en temas de administración y educación.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

1.6.2. Hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar el grado de relación entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Objetivo específico 2

Determinar el grado de relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Objetivo específico 3

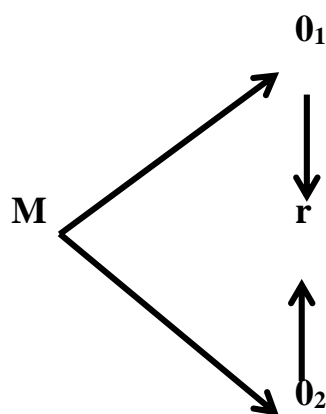
Determinar el grado de relación entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental transeccional o transversal. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Manifiestan que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p.154)

Según su amplitud y alcance la investigación es correlacional. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.93) manifiestan que “este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables”, esta investigación se orientó a recopilar datos, características o dimensiones de las variables estudiadas Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.



Dónde:

M = Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018

O1 = Habilidades directivas

r = Relación entre O1 y O2

O2 = Clima organizacional

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1. Variables 1.

Definición conceptual

Para Whetten y Cameron (2011, p.4.), las habilidades directivas son habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás, es una tarea sin fin.

Definición operacional

Constituyen el resultado de las puntuaciones del cuestionario de habilidades directivas, que consta de 36 ítems con opciones de respuesta Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5), que permiten evaluar 3 dimensiones: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

2.2.2. Variable 2.

Definición conceptual

Mendez (2006) El clima organizacional es la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros y las relaciones formales que tienen con la organización.(p.21)

Definición operacional

Constituyen el resultado de las puntuaciones del cuestionario de clima organizacional, que consta de 32 ítems con opciones de respuesta Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5), que permiten evaluar siete dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

2.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Escala	Items	Nivel
Habilidades personales	-Desarrollo del autoconocimiento		1-9	Adecuada Media
	-Manejo de estrés personal	Escala: Ordinal		No adecuada
	-Solución analítica de problemas	Nunca =1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	10-26	Adecuada Media
Habilidades interpersonales	-Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.			
	-Ganar poder e influencia			No adecuada
	-Motivación de los demás			
Habilidades grupales	-Manejo de conflictos			
	- Facultamiento y delegación		27-36	Adecuada Media
	-Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo			No adecuada
	-Liderar el cambio positivo			

Nota: Adaptado de Whetten y Cameron (2011)

Tabla 2

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Escala	Ítems	Nivel
Objetivos	-Conocimientos		1-4	Alto
	-Colaboración	Escala: Ordinal		Medio
Cooperación	-Integración		5-7	Bajo
	-Actividades sociales	Nunca =1		Alto
		Casi nunca=2		Medio
Liderazgo		A veces=3		Bajo
	-Solución de problemas	Casi siempre=4	8-12	Alto
	-Aprobación de los superiores	Siempre=5		Medio
Toma de decisiones				Bajo
	-Control de superiores		13-19	Alto
	-Toma de disuaciones			Medio
Relaciones interpersonales				Bajo
	-Relaciones con sus compañeros		20-23	Alto
	-Relaciones con sus superiores			Medio
Motivación				Bajo
	-Frecuencia		24-27	Alto
	-Motivo de asignación			Medio
Control				Bajo
	-Revisión de labores		28-32	Alto
	-Eficiencia y eficacia de las labore			Medio
				Bajo

Nota: Adaptado de Méndez (2006)

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

Para la presente investigación la población está representada por 102 docentes de la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” San Juan de Lurigancho, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3

Distribución de la población de los docentes de la Institución Educativa N° 131.

Institución Educativa	Nivel	N° de docentes	Población
N° 131	Primaria	44	102
“Monitor Huáscar”	Secundaria	58	

Nota: Archivo de dirección I.E. N° 131 –“Monitor Huáscar”-2018

Para Tamayo y Tamayo (2003), “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde la población posee una característica común la cual estudia y a origen a los datos de la investigación (p.114)

2.3.2. Muestra

La muestra de la presente investigación fue de 102 docentes de la I.E. N° 131 “Monitor Huáscar” San Juan de Lurigancho, es decir se consideró el cien por ciento de la población por ser un número manejable de sujetos. Ramírez (1997) menciona “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnica de recolección de los datos

La Encuesta

Se aplicó la técnica de la encuesta, la cual contiene una relación de preguntas, la cual es aplicada a muchos sujetos y así tener su opinión sobre un tema determinado.

Según Bernal (2010) la encuesta “es una de las técnicas de recolección de información más usadas. Se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. (p.172).

Instrumentos

El instrumento a utilizarse es el cuestionario, el cual ha sido elaborado con una serie de preguntas relacionadas a la variable de habilidades directivas y a la de clima organizacional que presenta unos ítems en los cuales los participantes elegirán el valor que estimen por conveniente.

Según Bernal (2000) el cuestionario “es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. Permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos”. (p.222).

Para la presente investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

Tabla 4

Ficha técnica 1. Cuestionario de habilidades directiva.

Aspectos complementarios	Detalles
Denominación	Cuestionario de habilidades directivas
Autor(es)	Br. Juana Teresa Córdova Ríos
País	Perú
Año	2017
Adaptación	Br. Sandra Haidee Solis Coaguila fue contextualizada de acuerdo a la realidad de la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho
País	Perú
Año	2017
Administración	Individual y/o colectiva
Duración de la administración	20 minutos
Finalidad	Determinar el nivel de percepción de las habilidades directivas.
Descripción	El cuestionario consistió de 36 ítems dirigido a docentes

de la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho, considerados dentro de la población de esta investigación.

Escala	Nunca =1
	Casi nunca=2
	A veces=3
	Casi siempre=4
	Siempre=5
Rango	Adecuada (134-180)
	Media (85-133)
	No adecuada (36-84)

Nota: Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Confiabilidad:

Según Sánchez y Reyes (2017, p.168), la confiabilidad del instrumento “es el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test”.

El criterio de confiabilidad del instrumento que se determinó en la investigación fue el coeficiente de Alfa de Cronbach, desarrollado por J.L., Cronbach, según se detalla:

Tabla 5

Confiabilidad Cuestionario de Habilidades Directivas

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	36

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

- Por debajo de .60 es inaceptable
- De .60 a .65 es indeseable.
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.
- De .70 a .80 es respetable.
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Validez:

Para validar el contenido y tenga garantía, se recurrió al criterio de juicio de expertos, luego se aplicó la prueba piloto a 30 docentes Los ítems del instrumento en la validación tienen los siguientes criterios.**Pertinencia**, el ítems está en relación al concepto teórico formulado.

Relevancia, el ítems es adecuado para representar a la dimensión específica del constructo.

Claridad, se entiende cada enunciado de cada ítems sin dificultad aún es conciso, exacto y dirigido.

Según Sánchez y Reyes (2017, p.167), la validez del instrumento, “es la propiedad que hace referencia a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad o aspectos que asegura medir”.

Tabla 6

Relación de validadores del cuestionario de habilidades directivas

Validador	Resultado
Dr. José Luis Valdez Asto	Aplicable
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros	Aplicable
Dr. Juan Mendez Vergaray	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Tabla 7

Ficha técnica 2. Cuestionario de clima organizacional

Aspectos complementarios	Detalles
Denominación	Cuestionario de clima organizacional
Autor(es)	Mg. Carlos Eduardo Méndez Álvarez
País	Colombia
Año	2006
Adaptación	Br. Sandra Haidee Solis Coaguila fue contextualizada de acuerdo a la realidad de la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho.
País	Perú
Año	2017
Administración	Individual y/o colectiva
Duración de la administración	20 minutos
Finalidad	Determinar el nivel de percepción del clima organizacional
Descripción	El cuestionario consistió de 32 ítems dirigido a docentes de la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho, considerados dentro de la población de esta investigación.

Escala	Nunca =1
	Casi nunca=2
	A veces=3
	Casi siempre=4
	Siempre=5
Rango	Adecuada (134-180)
	Media (85-133)
	No adecuada (36-84)

Nota: Adaptado de Méndez (2006)

Confiabilidad:

Según Sánchez y Reyes (2017, p.168), la confiabilidad del instrumento “es el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test”.

El criterio de confiabilidad del instrumento que se determinó en la investigación fue el coeficiente de Alfa de Cronbach, desarrollado por J.L., Cronbach, según se detalla:

Tabla 8

Confiabilidad Cuestionario de Clima Organizacional

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	32

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Validez:

Para validar el contenido y tenga garantía, se recurrió al criterio de juicio de expertos, luego se aplicó la prueba piloto a 30 docentes Los ítems del instrumento en la validación tienen los siguientes criterios.

Pertinencia, el ítems está en relación al concepto teórico formulado.

Relevancia, el ítems es adecuado para representar a la dimensión específica del constructo.

Claridad, se entiende cada enunciado de cada ítems sin dificultad aún es conciso, exacto y dirigido.

Según Sánchez y Reyes (2017, p.167), la validez del instrumento, “es la propiedad que hace referencia a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que demuestre efectividad al obtener los resultados de la capacidad o aspectos que asegura medir”.

Tabla 9

Validadores del cuestionario de clima organizacional

Validador	Resultado
Dr. José Luis Valdez Asto	Aplicable
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros	Aplicable
Dr. Juan Mendez Vergaray	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

2.5. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se aplicó el programa SPSS V.22 para validar y procesar los resultados de los instrumentos aplicados, demostrando los resultados en tablas y gráficos para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación en una escala de medición, para la contrastación de hipótesis se aplicó la estadística no paramétrica mediante el estadístico Tau –b de Kendall. Se procedió siguiendo el siguiente protocolo:

Se tabuló y organizó los datos en una matriz de datos donde se dieron los resultados en tablas y figuras, de las cuales se puede observar las frecuencias y porcentajes de las dos variables de estudio.

Luego, se estableció la contrastación de hipótesis mediante el estadístico de Tau –b de Kendall, demostrando datos exactos en la investigación.

2.6. Aspectos éticos

La investigación consideró los siguientes principios:

- No se divulgará los nombres de los encuestados.
- La investigación es original, no hay plagio.
- Autorización por parte de la directora de la institución educativa para realizar las encuestas.
- No habrá variación en los resultados finales.
- Reserva de identidad de los participantes
- Citas de los textos y documentos consultados
- No manipulación de resultados.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo de los resultados

Prueba de normalidad

Hipótesis de normalidad

Ho: La distribución de la variable de estudio no difiere de la distribución normal.

Ha: La distribución de la variable de estudio difiere de la distribución normal.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 10

Pruebas de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Habilidades Directivas	Clima Organizacional
N		102	102
Parámetros normales ^{a,b}	Media	129,8235	118,4118
	Desviación típica	31,37743	24,74278
Diferencias más extremas	Absoluta	,191	,134
	Positiva	,178	,098
	Negativa	-,191	-,134
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,932	1,353
Sig. asintót. (bilateral)		,001	,031

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La prueba de normalidad de las variables, presenta un valor $p=0.001$, $0,031 < 0.05$ (Kolmogorov-Smirnov $n \geq 30$). Luego, Siendo en todos los casos, el valor $p < \alpha$ cuando $\alpha = 0.05$.

Ante las evidencias presentadas se rechaza la Ho y se concluye que los datos de las variables no provienen de una distribución normal por lo cual se justifica el empleo del estadístico no paramétrico.

Tabla 11

Habilidades directivas en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Adecuada	8	7,8	7,8	7,8
	Media	39	38,2	38,2	46,1
	Adecuada	55	53,9	53,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas (Anexo 2)

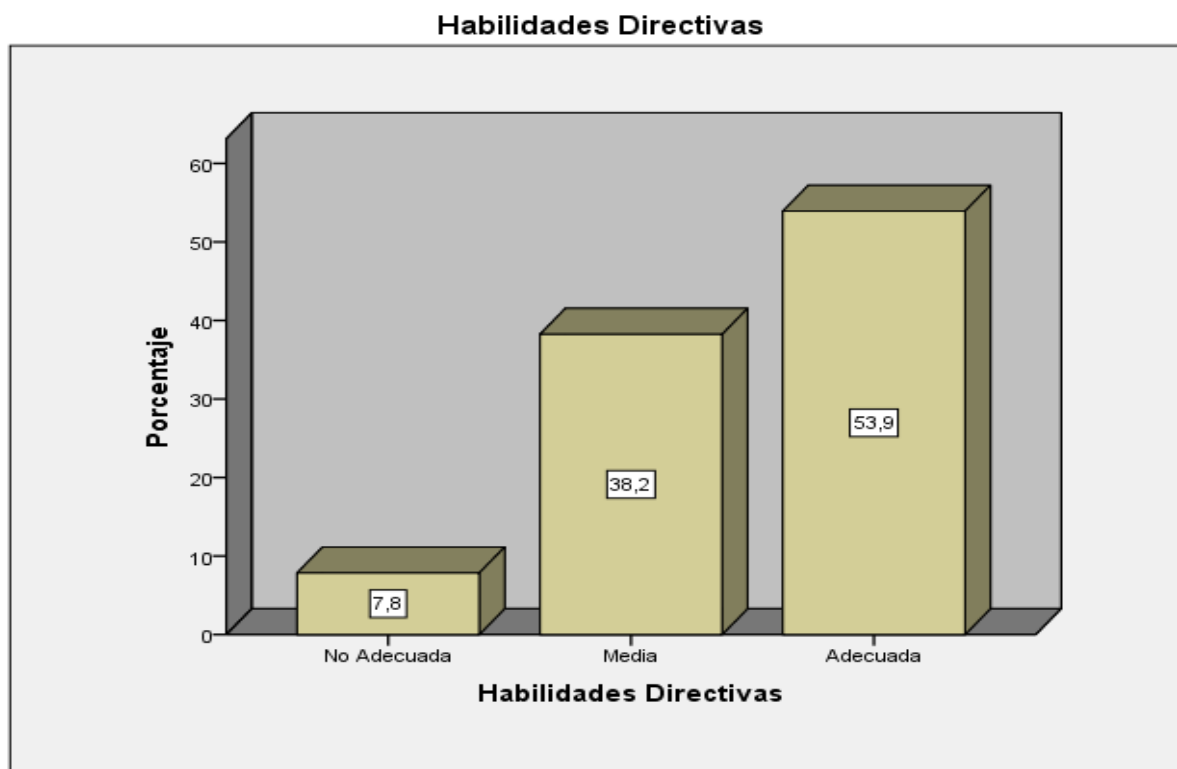


Figura 1. Diagrama de frecuencias de habilidades directivas

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades directivas en un nivel de no adecuada representa un 7.8%, media un 38.2% y adecuada un 53.9%; siendo que entre no adecuada y media representa un 46.1%.

Tabla 12

Clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deteriorado	8	7,8	7,8	7,8
	Regular	36	35,3	35,3	43,1
	Bueno	58	56,9	56,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Clima Organizacional (Anexo 2)

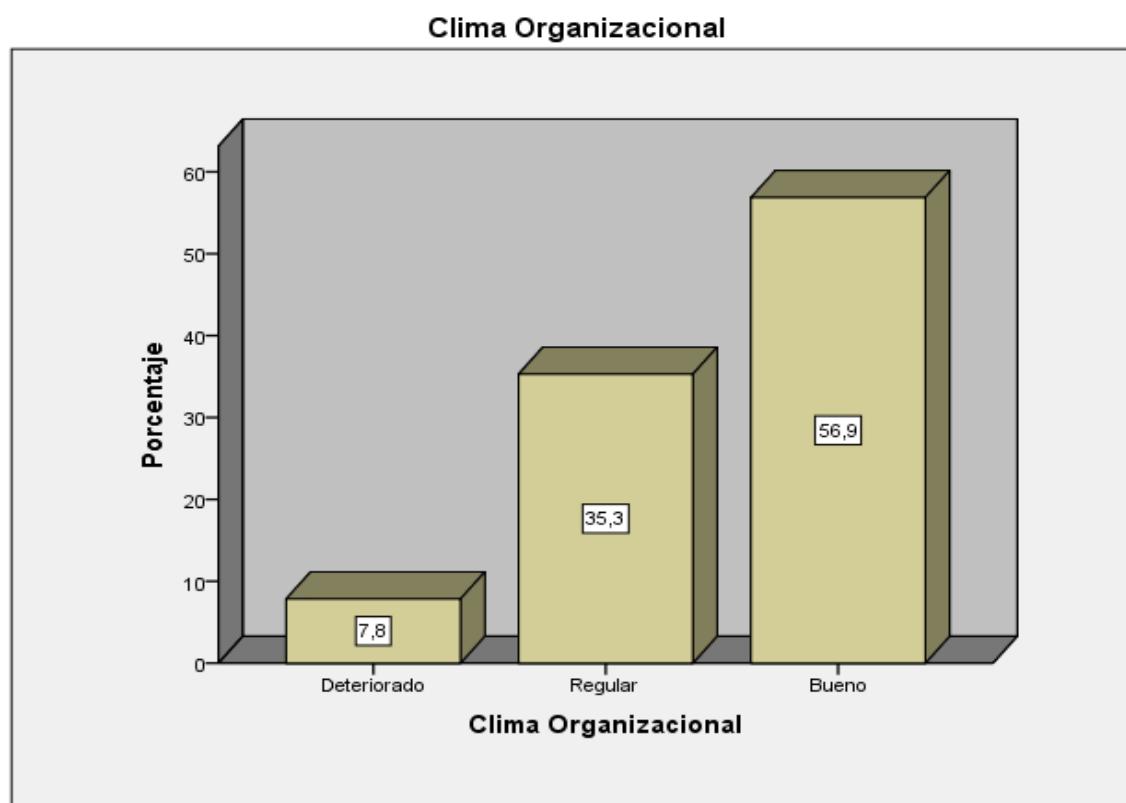


Figura 2. Diagrama de frecuencias del clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el clima organizacional en un nivel deteriorado representa un 7.8%, regular un 35.3% y bueno un 56.9%; siendo que entre deteriorado y regular representa 43.1%

Tabla 13

Habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Habilidades Directivas	No Adecuada	8	0	0	8
		7,8%	0,0%	0,0%	7,8%
	Media	0	30	9	39
		0,0%	29,4%	8,8%	38,2%
	Adecuada	0	6	49	55
		0,0%	5,9%	48,0%	53,9%
Total		8	36	58	102
		7,8%	35,3%	56,9%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Clima Organizacional (Anexo 2)

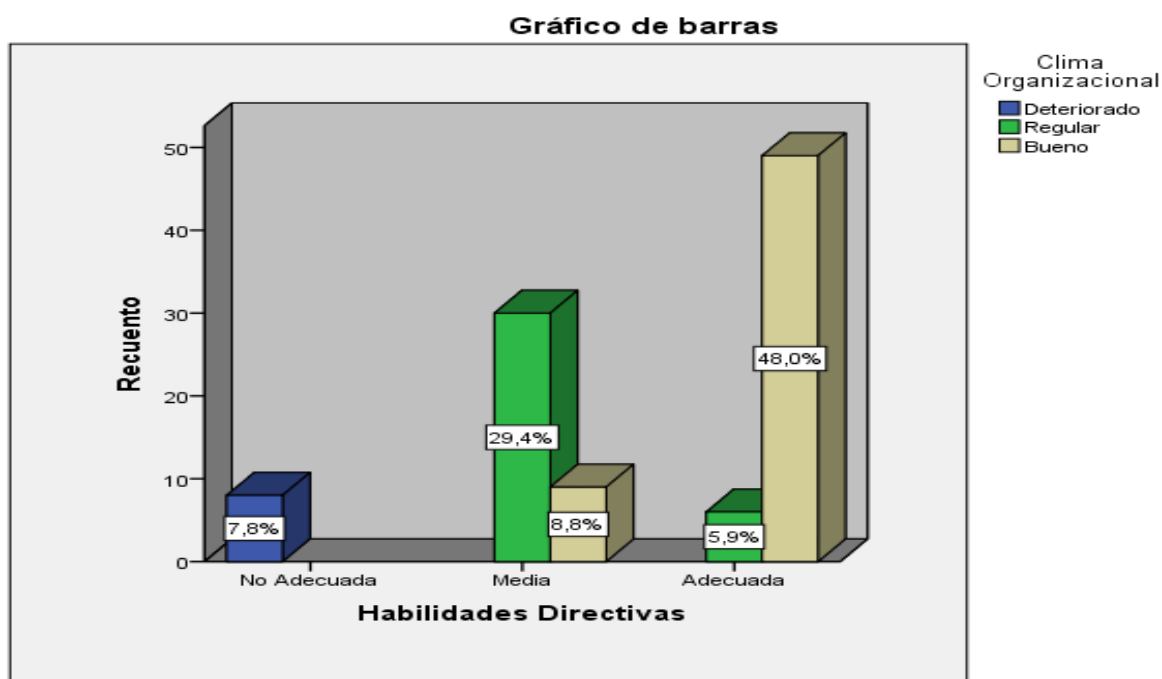


Figura 3. Diagrama de barras agrupadas de habilidades directivas y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades directivas en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades directivas en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades directivas en un nivel adecuada, el 48% de los docentes percibe un clima organizacional bueno

Tabla 14

Habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Habilidades personales	No Adecuada	8 7,8%	0 0,0%	0 0,0%	8 7,8%
	Media	0 0,0%	32 31,4%	11 10,8%	43 42,2%
	Adecuada	0 0,0%	4 3,9%	47 46,1%	51 50,0%
		8	36	58	102
	Total	7,8%	35,3%	56,9%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Clima Organizacional (Anexo 2)

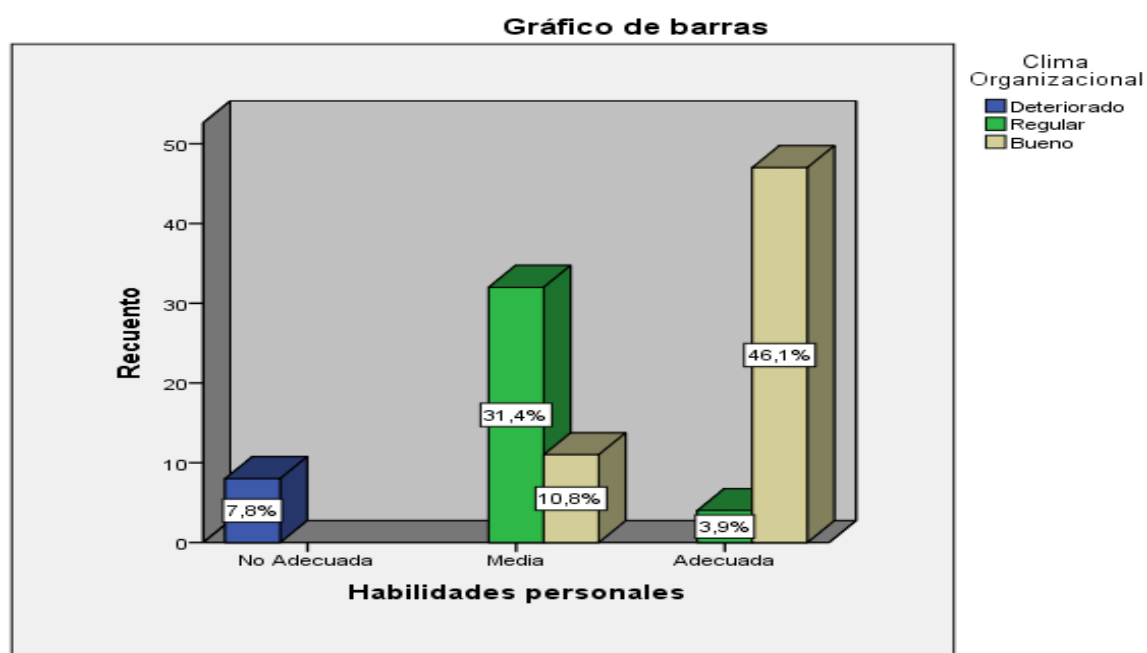


Figura 4. Diagrama de barras agrupadas de habilidades personales y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades personales en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades personales en un nivel media, el 31.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades personales en un nivel adecuada, el 46.1% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

Tabla 15

Habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Habilidades interpersonales	No Adecuada	8	0	0	8
		7,8%	0,0%	0,0%	7,8%
	Media	0	30	13	43
		0,0%	29,4%	12,7%	42,2%
	Adecuada	0	6	45	51
		0,0%	5,9%	44,1%	50,0%
Total		8	36	58	102
		7,8%	35,3%	56,9%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Clima Organizacional (Anexo 2)

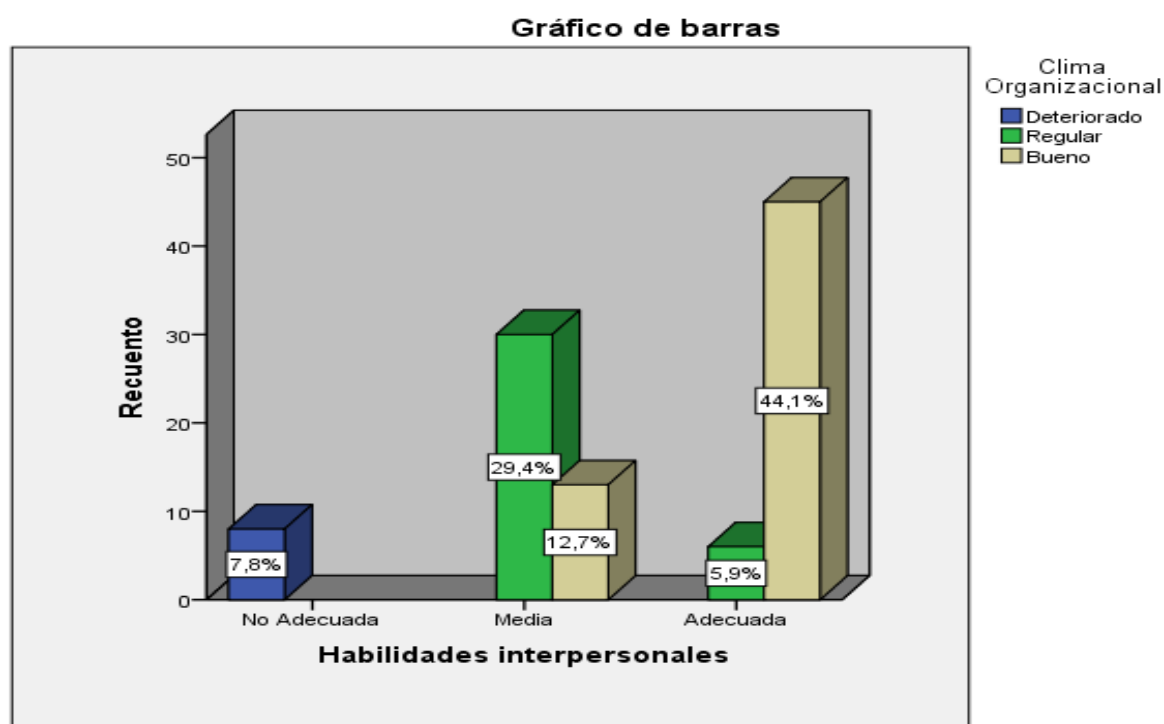


Figura 5. Diagrama de barras agrupadas de habilidades interpersonales y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades interpersonales en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades interpersonales en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades interpersonales en un nivel adecuada, el 44.1% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

Tabla 16

Habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Habilidades grupales	No Adecuada	8	0	0	8
		7,8%	0,0%	0,0%	7,8%
	Media	0	30	11	41
		0,0%	29,4%	10,8%	40,2%
	Adecuada	0	6	47	53
		0,0%	5,9%	46,1%	52,0%
Total		8	36	58	102
		7,8%	35,3%	56,9%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Clima Organizacional (Anexo 2)

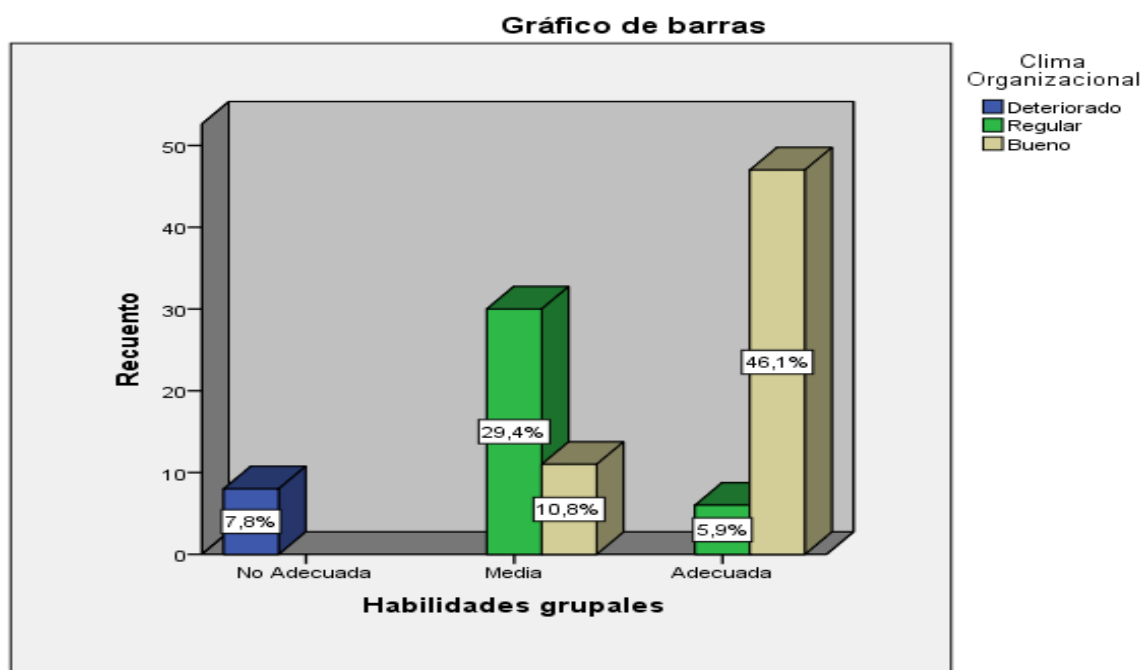


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de habilidades grupales y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades grupales en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades grupales en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades grupales en un nivel adecuada, el 46.1% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

3.2. Contratación de las hipótesis

3.2.1. Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis Nula.

No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 17

Correlación habilidades directivas y el clima organizacional

Correlaciones			
		Clima Organizacional	Habilidades Directivas
Tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,756**
		N	,000
	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	102
		Sig. (bilateral)	,756**
		N	,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.756 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Hipótesis Específica 1

Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 18

Correlación habilidades personales y el clima organizacional

Correlaciones			
		Clima Organizacional	Habilidades personales
Tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,774**
		N	,000
	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	102
		Sig. (bilateral)	,765**
		N	1,000

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.774 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2018

Hipótesis Específica 2

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 19

Correlación habilidades interpersonales y el clima organizacional

Correlaciones			Clima Organizacional	Habilidades interpersonales
Tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,700**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	,700**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.700 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; se concluye que: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018

Hipótesis Específica 3

Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2018.

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2018.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 20

Correlación habilidades grupales y el clima organizacional

Correlaciones			Clima Organizacional	Habilidades grupales
Tau_b de Kendall	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,727**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	102	102
	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	,727**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	102	102

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.727 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2018.

IV. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, el resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.774 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 1; concluyéndose que: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; esto es, las habilidades personales en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades personales en un nivel media, el 34.1% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades personales en un nivel adecuada, el 46.1% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, el resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.700 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 3; concluyéndose que: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; esto es, las habilidades interpersonales en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades interpersonales en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades interpersonales en un nivel adecuada, el 44.1% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

Así mismo de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.727 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de

Lurigancho - 2 018; esto es, las habilidades grupales en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades grupales en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades grupales en un nivel adecuada, el 46.1% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.756 indicó que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis general; concluyéndose que: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; esto es, las habilidades directivas en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades directivas en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades directivas en un nivel adecuada, el 48% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

La presente investigación ha tenido como limitación principal la ausencia investigaciones antecesoras donde trabajen con las dos variables, y esta ha sido superada con los antecedentes que consideraron variables similares o trabajaron con una variable por separado.

Los resultados que hemos adquirido confirman que hay relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional.

Respecto a los resultados obtenidos en la variable habilidades directivas es pertinente hacer ver que nuestra investigación tiene similitud con lo encontrado por Pereda (2 016) en su investigación Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, confirma desde la observación de las habilidades personales y directivas se da una valoración satisfactoria de dichas habilidades. La investigación demostró que hay valoración positiva sobre las habilidades directivas en la medida que sobresale el aspecto del trabajo en equipo y esto conlleva a que se pueda

dar un mejoramiento en el servicio que brindan. Sobre el mejoramiento de habilidades, en cuanto la persona la motivación tiene muy bajo nivel de significancia, la persona se debe valorar por sí misma para que pueda motivar a sus colaboradores, así tendrán un mejor trato y elevará su nivel de producción en su labor a la vez se sentirá muy bien en el ambiente en que se desenvuelve. Esta tesis se relaciona con la investigación ya que dentro de las habilidades directivas considera un factor importante el trabajo en equipo para poder ofrecer un mejor servicio educativo si se diera en una institución educativa, por ello se permite afirmar que existe correlación entre la dimensión trabajo en equipo y las habilidades directivas.

Igualmente los resultados encontrados en Becerra (2018) con su investigación: Habilidades directivas y desempeño docente en la institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri San Pedro de Lloc- 2017 que llegó a las siguientes conclusiones que existe una relación significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente, obteniéndose buen nivel de habilidades directivas, el nivel de desempeño de los docentes es alto, se identificó la relación directa entre el desempeño docente y las habilidades individuales, interpersonales y grupales. Con ello, podemos ver que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el desempeño docente lo cual obteniéndose buen nivel de habilidades directivas, el nivel de desempeño de los docentes es alto, se identificó la relación directa entre el desempeño docente y las habilidades individuales, interpersonales y grupales.

En la tesis se observa una óptima relación entre los directivos y los docentes, lo que genera un buen clima laboral lleno de satisfacciones lo que permite desenvolverse en un ambiente saludable pudiendo así elevar el nivel de desempeño docente, con lo cual se demuestra de acuerdo a sus dimensiones, que los directivos se conocen así mismos para poder relacionarse con los demás, en cuanto a las relaciones interpersonales buscan apoyo de otros para poder tomar decisiones y actuar asertivamente, y en cuanto a las relaciones grupales promueven el trabajo colaborativo donde cada uno cumpla sus funciones y se logren los objetivos institucionales, se coincide con esta tesis por los resultados obtenidos.

Por otro lado, con respecto a la variable de clima organizacional tiene similitud con la tesis de Polanco (2014) que trata sobre: El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico e Administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés- Tegucigalpa-Honduras El clima organizacional observado en el

INTAE impacta por la relaciones humanas presentes dentro de la institución y favorecida por la interacción de los individuos dentro de la organización educativa, con ello podemos afirmar que el clima organizacional en INTAE está sumergido en la teoría de las relaciones humanas tal como fundamenta el autor Mendez basándose en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo las relaciones humanas quien manifiesta que las personas deben sentirse comprometidos dentro de la institución para lograr su éxito.

Similarmente ocurre con la tesis presentada por León (2013) El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013 en esta tesis el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigadas, el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo, liderazgo transformacional, comunicación y trabajo con la comunidad., se confirma la relación que hay en con la variable liderazgo que se encuentra en uno de los indicadores de la variable clima organizacional.

De esta manera se determina que la variable habilidades directivas, tiene mucha relación con la variable clima organizacional Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018, que se ha expresado mediante el desarrollo de las encuestas y del análisis de los resultados con su estadística.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.774, demostró una alta asociación entre las variables.
- Segunda:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.700, demostró una alta asociación entre las variables.
- Tercera:** La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.727, demostró una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776, demostró una alta asociación entre las variables.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Frente a la relación entre las habilidades personales y el clima organizacional se sugiere desarrollar talleres de capacitación en habilidades directivas para mejorar el desarrollo de la gestión y poder tener una mejor dirección en la institución educativa.
- Segunda:** Frente a la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional se sugiere establecer alianzas estratégicas con aliados de la institución educativa para trabajar los temas de relaciones personales, relaciones interpersonales y relaciones grupales y así propiciar el respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Tercera:** Frente a la relación entre las habilidades grupales y el clima organizacional se sugiere organizar periódicamente actividades culturales y deportivas para establecer lazos de confraternidad y generar un clima organizacional satisfactorio que cumpla con las expectativas de todos sus participantes.
- Cuarta:** Frente a la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional se sugiere promover la participación activa de los docentes en sus reuniones de trabajo, donde puedan expresar sus puntos de vista para la mejora de un buen clima organizacional

VIII. REFERENCIAS

- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo. Valencia.* (Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo -Venezuela) Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>
- Becerra, M.(2018) *Habilidades directivas y desempeño docente en la institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri San Pedro de Lloc* (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo-Perú) Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11860/becerra_mm.pdf?sequence=1
- Beltrán, L. (1993). *Para comprender la psicología.* Navarra, España: Verbo Divino.
- Bennet. M (2008) *Autoconocimiento.* Valencia, España: Ediciones
- Bernal (2000) *Metodología de la investigación para administración y economía.* Santafé de Bogotá, Colombia
- Brunet (1987) *El clima de trabajo en las organizaciones* (1era. Ed.). México
- Centeno F (Febrero, 1981) Importancia y significado de la cooperación. *Revista Cúpula* 98 (5), 29
- Chiavenato I (2007) *Administración de recursos humanos* (8va. Ed) México
- Chiavenato I (2009) *Comportamiento organizacional* (2da. Ed.) México
- Chiavenato I (2009) *Introducción a la teoría general de la administración* (5ta ed.) Santafé de Bogotá, Colombia
- Cloninger, C. (2 003) *Teorías de la personalidad* (3ra.ed.) .México: Pearson Educación
- Codina, A (2015) *10 habilidades directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* Universidad de la Habana, Cuba. De: <https://www.doeua.es/10-habilidades-directivas-fundamentales-en-la-empresa/>. Recuperado el 18 de mayo de 2018.
- Contreras, D y Jiménez, L. (2016) *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención.* (Tesis de maestría,

Universidad del Rosario - Bogotá –Colombia) Recuperado de [http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y)

[2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9&isAllowed=y)

Córdova, J (2017), *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo - Perú) Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8499/Cordova_RJT.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cuevas (2010) *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. (1ra.ed.)Lima, Perú

Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores

De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.

Gamarra, H (2014) *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa estatal de la UGEL 04 de Comas* (Tesis de Maestría- Pontificia Universidad Católica del Perú Lima Perú) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5650>

Gonzales, M (2 006) *Habilidades directivas. Manejo del estrés*. Málaga, España: Ediciones Innova.

Griffin R. y Van Fleet D. (2 016) *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning Editores

Hernández R, Fernández C y Baptista P (2010) *Metodología de la Investigación* (5ta ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed) México DF: Mc Graw Hill.

Huaman, A, Izquierdo, E y López M. (2010) *Propuesta de metodología para medir el clima organizacional para empresas mineras: Caso minera Raura*. (Tesis de maestría Universidad ESAN, Lima Perú).

- Huerta J. y Rodríguez G. (2014) *Desarrollo de habilidades directivas* (2da ed.). México: Pearson
- Louffat E. (2015) *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (4ta. Edición) Buenos Aires, Argentina. Cengage Learning
- León, A (2013) *El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013* (Tesis de maestría- Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Lima Perú) Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4631>
- Madrigal, B. (2 009) *Habilidades directivas* (2da ed.) México DF: Mc Graw Hill.
- Méndez (2 018) *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización* (1ra.ed.) Santafé de Bogotá, Colombia: Alfaomega
- Méndez, C (2006) Clima organizacional en empresas colombianas. *Revista Universidad & Empresa*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79801108.pdf>.
- Ministerio de educación (2014) Marco de buen desempeño directivo, Perú. Recuperado el 17 de julio del 2018 de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Minitab (2016). *Estadísticos de Contraste*. Recuperado el 16 de julio del 2018 de: <http://support.minitab.com/es-mx/minitab/17/topic-library/basic-statistics-and-graphs/tables/other-statistics-and-tests/what-is-kendall-s-tau-b/>
- Ortiz U. Y García (2012) *Metodología de la investigación, El Proceso y sus técnicas*
- Publicaciones Vértice S. L. (2008). *Habilidades Directivas*. Málaga España: Editorial Vértice.
- Pereda, F (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. (Tesis de doctorado - Universidad de Córdoba-España) Recuperado de <https://helvia.uco.es/handle/10396/13398>

- Polanco , C (2014). *El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico e Administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés* (Tesis de maestría- Universidad pedagógica Nacional Francisco Morazán- Tegucigalpa-Honduras) Recuperada de <http://repositorio.upnfm.edu.hn:8081/xmlui/handle/12345678/391>
- Puchol (2010) *El libro de las habilidades directivas* (3ra.ed.) L Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramírez (1997). *Metodología de la información*. [Documento en línea]. Recuperado el 01 de junio del 2018, de <http://www.slideshare.net/oladys/analisis-de-un-informede-investigación>
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1º.Ed) Caracas: Venezuela: Panapo
- Robbins, S. y Coulter, M. (2006). *Administración*. (6ª ed.). México. Editorial Pearson.
- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7m.ed.). México: Pearson
- Rojas , N (2014). *El clima organizacional y la satisfacción profesional en docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros Warisata- 2014* (Tesis de maestría- Universidad Mayor de San Andrés – La Paz -Bolivia) . Recuperada de <http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/14116/TM152.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Sánchez , V (2017) *El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el Liderazgo transformacional de los directores de la UGEL 07* (Tesis de Maestría-Universidad Enrique Guzman y Valle Lima-Perú)
- Sánchez, H, Reyes C. (2017) *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ta.ed.) Lima-Perú.
- Silva, M. Santos, J. Rodríguez, E. Hernando, C. (2008) *Las relaciones Humanas en la empresa*. España: Paraninfo.
- Silveria, M. (2014) *El arte de las relaciones personales*. Madrid, España: Editorial Alba.
- Soria, V (2004) *Relaciones humanas*. (2da.ed) México

Tamayo M. (2003) *El proceso de la Investigación científica* (4ta ed.) México: Noriega editores

Whetten D. y Cameron Kim. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*.(8v. México: Pearson

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

96

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 131 “MONITOR HUÁSCAR” DE LA UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2 018

AUTOR: SANDRA HAIDEE SOLIS COAGUILA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Determinar el nivel de relación entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p> <p>Determinar el nivel de relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p> <p>Determinar el nivel de relación entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018.</p>	Variable 1: HABILIDADES DIRECTIVAS			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Habilidades personales	-Desarrollo del autoconocimiento -Manejo del estrés personal -Solución analítica de problemas.	1 - 9	Adecuada (134-180) Media (85-133) No Adecuada (36-84)
			Habilidades interpersonales	-Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. -Ganar poder e influencia -Motivación de los demás -Manejo de conflictos.	10-26	
			Habilidades grupales	-Facultamiento y delegación -Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. -Liderar el cambio positivo.	27-36	
			Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Objetivos	Conocimientos	1 - 4	

				Colaboración		Bueno (120-160) Regular (76-119) Deteriorado (32-75)
			Cooperación	Integración Actividades sociales	5 - 7	
			Liderazgo	Solución de problemas Aprobación de superiores	8-12	
			Toma de decisiones	Control de superiores Toma de disuasiones	13-19	
			Relaciones interpersonales	Relaciones con compañeros Relaciones con superiores	20-23	
			Motivación	Frecuencia Motivo de asignación	24-27	
			Control	Revisión de labores Eficiencia y eficacia de labores	28-32	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: Aplicada</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>-Transversal</p> <p>NIVEL DE DISEÑO : Correlacional</p> <p>MÉTODO:</p> <p>Hipotético deductivo</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Constitu5do por 102 docentes. UGEL 05. Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar”, Distrito de San Juan de Lurigancho.2018</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Censal</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p>	<p>Variable 1 :HABILIDADES DIRECTIVAS</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Br. Juana Teresa Córdova Ríos</p> <p>Adaptado por Br. Sandra Haidee Solis Coaguila</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Única vez</p> <p>Ámbito de Aplicación: Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar”</p> <p>Forma de Administración: Directa</p> <p>Variable2:CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Carlos Méndez Álvarez</p> <p>Adaptado por Br. Sandra Haidee Solis Coaguila</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: Única vez</p> <p>Ámbito de Aplicación: Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar”</p> <p>Forma de Administración: Directa</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Tablas de contingencia. Figuras</p> <p>DE PRUEBA: PRUEBA DE HIPÓTESIS</p> <p>NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: Si es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95%</p> <p>de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p>TAU_B DE KENDALL: Medida no paramétrica de asociación para los datos ordinales.</p>



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 03 de julio de 2018

Carta P.261 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
 HUACHO PONCE GLADYS LUZ
 I. E. N° 131 "MONITOR HUÁSCAR"
 Atención:
 DIRECTORA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante SANDRA HAIDEE SOLIS COAGUILA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a SANDRA HAIDEE SOLIS COAGUILA identificado(a) con DNI N.° 07764429 y código de matrícula N.° 7001147575; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131
 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
 Jefe de Unidad
 ESCUELA DE POSGRADO
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



Lic. Gladys Luz Huacho Ponce
 DIRECTORA



INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 131 "MONITOR HUÁSCAR"
UGEL 05 - SJL-EL AGUSTINO

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

**LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 131
"MONITOR HUÁSCAR" DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 05-
SAN JUAN DE LURIGANCHO- EL AGUSTINO; SUSCRIBE QUE, OTORGA LA
PRESENTE:**

CONSTANCIA

A doña Sandra Haidee, Solis Coaguila, identificada con DNI 07764429, quien ha aplicado cuestionarios sobre **HABILIDADES DIRECTIVAS y CLIMA ORGANIZACIONAL** a los docentes de la institución que dirijo con fecha 09 Y 10 de julio del 2018.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que crea conveniente.

Huáscar, 11 de julio del 2018



[Signature]
Lic. Gladys Luz Huacho Ponce
DIRECTORA

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS DIRIGIDO A DOCENTES

Estimado(a) docente, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre las habilidades directivas de la institución educativa. Dicha información es anónima. Por lo que se le pide contestar con sinceridad y de acuerdo a su experiencia vivida. Marque con una (X) la respuesta que crea conveniente de acuerdo a la tabla de valoración. Se agradece por anticipado su participación.

Tabla de valoración				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: HABILIDADES PERSONALES					
1	La Directora solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.					
2	La Directora tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían su conducta					
3	La Directora utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.					
4	La Directora se esfuerza por generar nuevas ideas, actividades y minimizar ideas rutinarias.					
5	La Directora prioriza la atención de los asuntos según su importancia.					
6	La Directora maneja la inteligencia emocional ante una relación humana insatisfactoria.					
7	La Directora define los problemas de maneras múltiples: No se limita solamente a una definición del problema.					
8	La Directora evita elegir una solución hasta plantear muchas alternativas posibles.					

9	La Directora maneja técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES INTERPERSONALES						
10	La Directora cuando discute un problema de alguna persona de la institución, ofrece una respuesta que indica comprensión en lugar de consejo.					
11	La Directora forma una amplia red de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.					
12	La Directora muestra interés y preocupación cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.					
13	La Directora mejora continuamente la calidad de sus habilidades y conocimientos para ser reconocida por los demás.					
14	La Directora evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.					
15	La Directora brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas, sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros y a los que proveen los recursos para implementarlas.					
16	La Directora motiva a los demás reconociendo el buen trabajo realizado.					
17	La Directora ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconseja.					
18	La Directora utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños.					
19	La Directora diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.					
20	La Directora se asegura que su personal se sienta tratado de manera justa y equitativamente.					
21	La Directora da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.					
22	La Directora logra reconocer la existencia de un conflicto y le da tratamiento con seriedad.					
23	La Directora cuando trata de corregir la conducta de alguien, logra que la relación se fortalezca.					
24	La Directora evita hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.					

25	La Directora se mantiene en posición neutral, cuando dos personas están en conflicto.					
26	La Directora ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.					
	DIMENSIÓN 3: HABILIDADES GRUPALES					
27	La Directora especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen.					
28	La Directora cuando delega da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.					
29	La Directora cuando delega sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.					
30	La Directora cuando delega forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.					
31	La Directora conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.					
32	La Directora fortalece los trabajos en equipo para que exista un óptimo desempeño.					
33	La Directora frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.					
34	La Directora expresa su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.					
35	La Directora sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.					
36	La Directora expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.					

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A **DOCENTES**

Estimado(a) docente, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre las habilidades directivas de la institución educativa. Dicha información es anónima. Por lo que se le pide contestar con sinceridad y de acuerdo a su experiencia vivida. Marque con una (X) la respuesta que crea conveniente de acuerdo a la tabla de valoración. Se agradece por anticipado su participación.

Tabla de valoración				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	DIMENSIONES / ítems	ESCALA DE VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
	DIMENSIÓN 1: OBJETIVOS					
1	¿Maneja información sobre los objetivos de la institución educativa?					
2	¿Recibe oportunamente información sobre los objetivos y políticas de la institución educativa?					
3	¿Se manifiesta la ayuda y colaboración entre los trabajadores de esta institución educativa?					
4	¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo en la institución educativa?					
	DIMENSIÓN 2: COOPERACIÓN					
5	¿Con qué frecuencia la institución educativa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?					
6	¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?					
7	¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la institución educativa, en actividades sociales?					
	DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO					
8	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su institución educativa?					

9	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a sus colegas?					
10	¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo cómo quiere, con la aprobación de la directora?					
11	¿La directora es una persona justa, da órdenes y toma decisiones?					
12	¿Cuándo la directora da órdenes tiene la razón para ser obedecida?					
	DIMENSIÓN 4: TOMA DE DECISIONES					
13	¿La directora controla su trabajo en lo que le corresponde?					
14	¿La directora le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?					
15	¿Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta con su directora?					
16	¿Usted toma decisiones en su institución educativa sin consultar a la directora?					
17	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su institución educativa, además de las que tiene actualmente?					
18	¿Participa usted de las decisiones de la institución educativa, en especial aquellas que afectan su trabajo?					
19	¿La directora tiene en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?					
	DIMENSIÓN 5: RELACIONES INTERPERSONALES					
20	¿Muestra cordialidad en todo momento hacia sus compañeros de la institución educativa?					
21	¿Cuándo usted tiene problemas en la institución educativa los soluciona con los compañeros y/o directora?					
22	¿Recibe un buen trato por parte de la directora?					
23	¿La directora brinda confianza a los trabajadores de esta institución educativa?					
	DIMENSIÓN 6: MOTIVACIÓN					
24	¿Con qué frecuencia recibe información sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la institución educativa?					
25	¿Con qué frecuencia se siente animado por el trabajo que realiza en la institución educativa?					

26	¿Recibe una recompensa cuando realiza una labor bien hecha?					
27	¿Le dan oportunidades para desarrollar trabajos de cosas en que usted destaca?					
	DIMENSIÓN 7: CONTROL					
28	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta institución educativa?					
29	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?					
30	¿Comenta continuamente con la directora acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?					
31	¿Con qué frecuencia la directora controla el trabajo que realiza?					
32	¿Se siente satisfecho con los logros obtenidos en su institución educativa?					

Validación de los instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	La Directora solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	La Directora tiene un conjunto de principios personales bien desarrollado que guían su conducta	✓		✓		✓		
3	La Directora utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
4	La Directora se esfuerza por generar nuevas ideas, actividades y minimizar ideas rutinarias	✓		✓		✓		
5	La Directora prioriza la atención de los asuntos según su importancia.	✓		✓		✓		
6	La Directora maneja el desarrollo de su inteligencia emocional ante una relación humana insatisfactoria.	✓		✓		✓		
7	La Directora define los problemas de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
8	La Directora evita elegir una solución hasta plantear muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	La Directora maneja técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
10	La Directora cuando discute un problema de alguna persona de la institución, ofrece una respuesta que indica comprensión en lugar de consejo.	✓		✓		✓		
11	La Directora forma una amplia red de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
12	La Directora muestra interés y preocupación cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
13	La Directora mejora continuamente la calidad de sus habilidades y conocimientos para ser reconocida por los demás	✓		✓		✓		
14	La Directora evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
15	La Directora brinda reconocimiento no sólo a los que aportan ideas creativas,	✓		✓		✓		

32	La Directora fortalece los trabajos en equipo para que exista un óptimo desempeño.	✓		✓		✓	
33	La Directora frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.	✓		✓		✓	
34	La Directora expresa su gratitud frecuentemente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	✓		✓		✓	
35	La Directora sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	✓		✓		✓	
36	La Directora expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ ASTO, JOSÉ LUIS DNI: 06993871

Grado y Especialidad del validador: Dr. en Ciencias de la Educación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 23 de Junio del 2018

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA POSGRUADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN
D.C.E. N° 002442-UNE

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Objetivos							
1	¿Maneja información sobre los objetivos de la institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Recibe oportunamente información sobre los objetivos y políticas de la institución educativa?	✓		✓		✓		
3	¿Se manifiesta la ayuda y colaboración entre los trabajadores de esta institución educativa?	✓		✓		✓		
4	¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo en la institución educativa?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Cooperación	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los directivos promueven la práctica docente que tomen en cuenta el saber hacer de los estudiantes.	✓		✓		✓		
6	Los directivos promueven la práctica docente que valora los saberes culturales de los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Los directivos promueven al máximo las interacciones relacionadas con contenidos académicos, entre los estudiantes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su institución educativa?	✓		✓		✓		
9	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, ¿Los plantea a sus colegas?	✓		✓		✓		
10	¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo ¿Cómo quiere, con la aprobación de su directora?	✓		✓		✓		
11	¿La directora es una persona justa, da órdenes y toma decisiones?	✓		✓		✓		
12	¿Cuándo la directora da órdenes tiene la razón para ser obedecida?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Toma de decisiones	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La directora controla su trabajo en lo que le corresponde?	✓		✓		✓		
14	¿La directora le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	✓		✓		✓		
15	¿Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta con la directora?	✓		✓		✓		

16	¿Usted toma decisiones en su institución educativa sin consultar a la directora?	✓		✓		✓			
17	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su institución educativa, además de las que tiene actualmente?	✓		✓		✓			
18	¿Participa usted de las decisiones de la institución educativa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	✓		✓		✓			
19	¿Su directora tiene en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	✓		✓		✓			
	DIMENSIÓN 5: Relaciones interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
20	¿Muestra cordialidad en todo momento hacia sus compañeros de la institución educativa?	✓		✓		✓			
21	¿Cuándo usted tiene problemas en la institución educativa los soluciona con los compañeros y/o directora?	✓		✓		✓			
22	¿Recibe un buen trato por parte de la directora?	✓		✓		✓			
23	¿La directora brinda confianza a los trabajadores de esta institución educativa?	✓		✓		✓			
	DIMENSIÓN 6: Motivación								
24	¿Con qué frecuencia recibe información sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la institución educativa?	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
25	¿Con qué frecuencia se siente animado por el trabajo realiza en la institución educativa?	✓		✓		✓			
26	¿Recibe una recompensa cuando realiza una labor bien hecha?	✓		✓		✓			
27	¿Le dan oportunidades para desarrollar trabajos de cosas en que usted destaca?	✓		✓		✓			
	DIMENSIÓN 7: Relaciones interpersonales								
28	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta institución educativa?	✓		✓		✓			
29	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	✓		✓		✓			
30	¿Comenta continuamente con la directora acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	✓		✓		✓			
31	¿Con qué frecuencia la directora controla el trabajo que realiza?	✓		✓		✓			
32	¿Se siente satisfecho con los logros obtenidos en su institución educativa?	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ AÑO, JOSÉ LUIS DNI: 06993871

Grado y Especialidad del validador: Dn en Ciencias de la Educación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 23 de Junio del 2018

UNI


 Dr. JOSE LUIS VALDEZ AÑO
 DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 D.C.E. N° 0072012-UNE

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades personales							
1	La Directora solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	La Directora tiene un conjunto de principios personales bien desarrollado que guían su conducta	✓		✓		✓		
3	La Directora utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
4	La Directora se esfuerza por generar nuevas ideas, actividades y minimizar ideas rutinarias	✓		✓		✓		
5	La Directora prioriza la atención de los asuntos según su importancia.	✓		✓		✓		
6	La Directora maneja el desarrollo de su inteligencia emocional ante una relación humana insatisfactoria.	✓		✓		✓		
7	La Directora define los problemas de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
8	La Directora evita elegir una solución hasta plantear muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	La Directora maneja técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	
10	La Directora cuando discute un problema de alguna persona de la institución, ofrece una respuesta que indica comprensión en lugar de consejo.	✓		✓		✓		
11	La Directora forma una amplia red de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
12	La Directora muestra interés y preocupación cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
13	La Directora mejora continuamente la calidad de sus habilidades y conocimientos para ser reconocida por los demás	✓		✓		✓		
14	La Directora evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
15	La Directora brinda reconocimiento no sólo a los que aportan ideas creativas,	✓		✓		✓		

32	La Directora fortalece los trabajos en equipo para que exista un óptimo desempeño.	✓				✓		
33	La Directora frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.	✓				✓		
34	La Directora expresa su gratitud frecuentemente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	✓				✓		
35	La Directora sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	✓				✓		
36	La Directora expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	✓				✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Sedesma Cuadros Mildred DNI: 09936465

Grado y Especialidad del validador: Dra. en Administración de la Educación

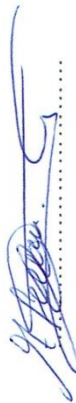
¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho, 23 de junio del 2018



UCV
UNIVERSIDAD CAYMA
ESQUEMA DE POSTGRADO
Dra. Mildred Yencia Sedesma Cuadros
C.P.N. N° 051827
C.A. ESCUELA DE POSTGRADO
DNI: 09936465

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Objetivos							
1	¿Maneja información sobre los objetivos de la institución educativa?	✓		✓		✓		
2	¿Recibe oportunamente información sobre los objetivos y políticas de la institución educativa?	✓		✓		✓		
3	¿Se manifiesta la ayuda y colaboración entre los trabajadores de esta institución educativa?	✓		✓		✓		
4	¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo en la institución educativa?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Cooperación	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Los directivos promueven la práctica docente que tomen en cuenta el saber hacer de los estudiantes.	✓		✓		✓		
6	Los directivos promueven la práctica docente que valora los saberes culturales de los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Los directivos promueven al máximo las interacciones relacionadas con contenidos académicos, entre los estudiantes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
8	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su institución educativa?	✓		✓		✓		
9	¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, ¿Los plantea a sus colegas?	✓		✓		✓		
10	¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo ¿Cómo quiere, con la aprobación de su directora?	✓		✓		✓		
11	¿La directora es una persona justa, da órdenes y toma decisiones?	✓		✓		✓		
12	¿Cuándo la directora da órdenes tiene la razón para ser obedecida?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Toma de decisiones	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La directora controla su trabajo en lo que le corresponde?	✓		✓		✓		
14	¿La directora le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	✓		✓		✓		
15	¿Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta con la directora?	✓		✓		✓		

16	¿Usted toma decisiones en su institución educativa sin consultar a la directora?	✓		✓		✓		✓	
17	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su institución educativa, además de las que tiene actualmente?	✓		✓		✓		✓	
18	¿Participa usted de las decisiones de la institución educativa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	✓		✓		✓		✓	
19	¿Su directora tiene en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 5: Relaciones interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
20	¿Muestra cordialidad en todo momento hacia sus compañeros de la institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
21	¿Cuándo usted tiene problemas en la institución educativa los soluciona con los compañeros y/o directora?	✓		✓		✓		✓	
22	¿Recibe un buen trato por parte de la directora?	✓		✓		✓		✓	
23	¿La directora brinda confianza a los trabajadores de esta institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 6: Motivación	✓		✓		✓		✓	
24	¿Con qué frecuencia recibe información sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la institución educativa?	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
25	¿Con qué frecuencia se siente animado por el trabajo realiza en la institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
26	¿Recibe una recompensa cuando realiza una labor bien hecha?	✓		✓		✓		✓	
27	¿Le dan oportunidades para desarrollar trabajos de cosas en que usted destaca?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 7: Relaciones interpersonales	✓		✓		✓		✓	
28	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
29	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	✓		✓		✓		✓	
30	¿Comenta continuamente con la directora acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	✓		✓		✓		✓	
31	¿Con qué frecuencia la directora controla el trabajo que realiza?	✓		✓		✓		✓	
32	¿Se siente satisfecho con los logros obtenidos en su institución educativa?	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Aplicable después de corregir []

Apellidos y nombres del juez validador:

Sedesma Cuadros Mildred J.

DNI: *09936465*

Grado y Especialidad del validador:

D.ra. en Administración de la Educación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho *23* de *junio* del 2018

[Firma]



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Objetivos								
1	¿Maneja información sobre los objetivos de la institución educativa?								
2	¿Recibe oportunamente información sobre los objetivos y políticas de la institución educativa?								
3	¿Se manifiesta la ayuda y colaboración entre los trabajadores de esta institución educativa?								
4	¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo en la institución educativa?								
	DIMENSIÓN 2: Cooperación								
5	Los directivos promueven la práctica docente que tomen en cuenta el saber hacer de los estudiantes.								
6	Los directivos promueven la práctica docente que valora los saberes culturales de los estudiantes.								
7	Los directivos promueven al máximo las interacciones relacionadas con contenidos académicos, entre los estudiantes.								
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo								
8	¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su institución educativa?								
9	Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, ¿Los plantea a sus colegas?								
10	Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo ¿Cómo quiere, con la aprobación de su directora?								
11	¿La directora es una persona justa, da órdenes y toma decisiones?								
12	¿Cuándo la directora da órdenes tiene la razón para ser obedecida?								
	DIMENSIÓN 4: Toma de decisiones								
13	¿La directora controla su trabajo en lo que le corresponde?								
14	¿La directora le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?								
15	¿Los problemas que le afectan y tiene relación con su trabajo, los comenta con la directora?								

16	¿Usted toma decisiones en su institución educativa sin consultar a la directora?	✓		✓		✓			
17	¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su institución educativa, además de las que tiene actualmente?	✓		✓		✓			
18	¿Participa usted de las decisiones de la institución educativa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	✓		✓		✓			
19	¿Su directora tiene en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	✓		✓		✓			
	DIMENSIÓN 5: Relaciones interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
20	¿Muestra cordialidad en todo momento hacia sus compañeros de la institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
21	¿Cuándo usted tiene problemas en la institución educativa los soluciona con los compañeros y/o directora?	✓		✓		✓		✓	
22	¿Recibe un buen trato por parte de la directora?	✓		✓		✓		✓	
23	¿La directora brinda confianza a los trabajadores de esta institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 6: Motivación	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
24	¿Con qué frecuencia recibe información sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
25	¿Con qué frecuencia se siente animado por el trabajo realiza en la institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
26	¿Recibe una recompensa cuando realiza una labor bien hecha?	✓		✓		✓		✓	
27	¿Le dan oportunidades para desarrollar trabajos de cosas en que usted destaca?	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 7: Relaciones interpersonales	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
28	¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta institución educativa?	✓		✓		✓		✓	
29	¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	✓		✓		✓		✓	
30	¿Comenta continuamente con la directora acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	✓		✓		✓		✓	
31	¿Con qué frecuencia la directora controla el trabajo que realiza?	✓		✓		✓		✓	
32	¿Se siente satisfecho con los logros obtenidos en su institución educativa?	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: María Virginia Juan DNI: 09200211

Grado y Especialidad del validador: Doctora en Psicología Metadidáctica


¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 23 de junio del 2018



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
1	La Directora solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	La Directora tiene un conjunto de principios personales bien desarrollado que guían su conducta	✓		✓		✓		
3	La Directora utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
4	La Directora se esfuerza por generar nuevas ideas, actividades y minimizar ideas rutinarias	✓		✓		✓		
5	La Directora prioriza la atención de los asuntos según su importancia.	✓		✓		✓		
6	La Directora maneja el desarrollo de su inteligencia emocional ante una relación humana insatisfactoria.	✓		✓		✓		
7	La Directora define los problemas de maneras múltiples. No se limita solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
8	La Directora evita elegir una solución hasta plantear muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	La Directora maneja técnicas específicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales								
10	La Directora cuando discute un problema de alguna persona de la institución, ofrece una respuesta que indica comprensión en lugar de consejo.	✓		✓		✓		
11	La Directora forma una amplia red de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
12	La Directora muestra interés y preocupación cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
13	La Directora mejora continuamente la calidad de sus habilidades y conocimientos para ser reconocida por los demás	✓		✓		✓		
14	La Directora evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
15	La Directora brinda reconocimiento no sólo a los que aportan ideas creativas,	✓		✓		✓		

32	La Directora fortalece los trabajos en equipo para que exista un óptimo desempeño.	✓		✓		✓	
33	La Directora frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.	✓		✓		✓	
34	La Directora expresa su gratitud frecuentemente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	✓		✓		✓	
35	La Directora sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	✓		✓		✓	
36	La Directora expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mé-dez Vergaray Juan DNI: 09200211

Grado y Especialidad del validador: Doctor en psicología Metodólogo

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

San Juan de Lurigancho 23 de junio del 2018



BASE DE DATOS

N°	HABILIDADES DIRECTIVAS																																				
	Habilidades personales								Habilidades interpersonales																		Habilidades grupales										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	4	4	2	2	3	1	4	4	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	3	3
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	1	4	4	4	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	4	5	5	4	5	5
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	5	5
9	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
10	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
11	4	1	1	2	2	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	4	1	3	1	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
15	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
17	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	1	1	1	5	1	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	3	3
19	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
20	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
30	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	
32	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	3	3
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
35	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
36	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	5	5	1	4	4	4	4	5	5	1	4	4	5	4	5	5	5	5	
37	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
38	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2	2
39	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
40	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
41	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2	
42	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	2	2	2	5	3	3	2	2	2	5	3	3	2	2	2	5	5	2	2	2	
45	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
46	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3					

62	4	1	3	1	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
63	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
64	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2
65	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
66	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	5	1	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
67	1	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	3	
68	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2
69	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2
70	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
71	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2
73	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
77	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
81	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
82	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	3
83	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	5	5	1	4	4	4	5	5	1	4	4	5	4	5	5	5	4	5
86	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2
88	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2
91	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
93	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	2	2	2	5	3	3	2	2	2	2	5	3	3	2	2	2	5	5	2	2	2
94	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
96	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	3	1	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	2	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	3
98	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100																																				
0	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
102	1	3	1	4	4	4	4	1	4	1	3	1	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL																																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	5	4	4	3	3	1	2	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	
4	1	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	3	1	1	1	1	
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
7	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
9	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
10	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
13	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	1
14	3	4	3	4	3	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
15	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
16	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	
17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	
18	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	
19	3	4	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
20	3	4	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
21	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	1	2	3	3	3		
22	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	
23	3	4	3	1	1	1	1	4	4	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
24	4	3	4	1	4	1	3	3	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
25	4	3	4	1	4	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
26	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	
27	4	3	4	3	5	3	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
28	4	3	4	1	3	1	1	1	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	
30	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	
31	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	
32	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2	
33	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1
34	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
35	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
36	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	
37	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
38	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
39	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
40	4	3	4	4	3	1	4	1	3	3	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
41	3	4	3	4	3	1	4	1	3	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
42	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1	
43	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3	
44	4	3	4	4	3	1	1	1	1	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	
45	4	3	4	3	3	1	4	1																													

68	3	4	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
69	3	4	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
70	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	1	2	3	3	3	
71	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
72	3	4	3	1	1	1	1	4	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
73	4	3	4	1	4	1	3	3	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
74	4	3	4	1	4	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
75	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5
76	4	3	4	3	5	3	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
77	4	3	4	1	3	1	1	1	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
78	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4
79	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2
80	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	
81	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2
82	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1
83	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
84	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
85	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1
86	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
87	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
88	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
89	4	3	4	4	3	1	4	1	3	3	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
90	3	4	3	4	3	1	4	1	3	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
91	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
92	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3
93	4	3	4	4	3	1	1	1	1	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
94	4	3	4	3	3	1	4	1	3	3	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2
95	4	4	4	3	3	1	4	1	3	3	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3
96	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	5	2
97	1	1	1	1	3	3	5	3	5	4	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1
98	4	3	4	4	3	1	3	1	1	1	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
99	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	5	5	5
100																																				
0	3	4	3	4	3	3	5	5	5	4	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	1
101	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	3	3	3
102	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL PILOTO																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
1	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3
2	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3
4	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1
5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
6	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
7	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
9	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1
10	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1
11	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
12	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
13	4	3	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1
14	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1
15	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	4	1	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1
16	4	4	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2	3	4	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	3	1	2
17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3
18	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	1	1	1
19	3	4	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	3	4	3	1	1
20	3	4	3	1	4	1	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	1	3	4	3	1	1
21	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	1	2
22	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3
23	3	4	3	1	1	1	1	4	4	3	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1
24	4	3	4	1	4	1	3	3	3	4	3	4	3	1	1	3	4	3	1	1	4	1	3	4	3	1	3	4	3	4	5	3
25	4	3	4	1	4	1	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3
26	4	3	4	2	3	3	3	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
27	4	3	4	3	5	3	5	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
28	4	3	4	1	3	1	1	1	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	4	5	3
29	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3
30	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	2	3

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO:

Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018

2.- AUTORA

Br. Sandra Haidee Solis Coaguila

sandrasolisc@hotmail.com

Estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

3.- RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018, teniendo como variables a las habilidades directivas y al clima organizacional.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, su diseño fue no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un momento, la cual se desarrolló al aplicar los cuestionarios de habilidades directivas y de clima organizacional en la escala politómica (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) que permitió brindar información acerca de habilidades directivas y clima organizacional en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan en forma gráfica y textual, realizándole a cada uno la interpretación adecuada.

La investigación determina que existe evidencia significativa para afirmar que Habilidades directivas se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018

4.- PALABRAS CLAVE

Habilidades directivas y clima organizacional

5.-ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the level of relationship between managerial skills and the organizational climate in Educational Institution No. 131 "Monitor Huáscar" of UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2,018, having as managerial skills variables and the organizational climate.

The method used in the research was the hypothetical deductive, its design was non-experimental correlational level, which collected information at a time, which was developed by applying the questionnaires of managerial skills and organizational climate at the polytomous scale (never, almost never, sometimes, almost always, always) that allowed to provide information about managerial skills and organizational climate in its different dimensions, whose results are presented in graphic and textual form, performing each one the appropriate interpretation.

The investigation determines that there is significant evidence to affirm that managerial Skills is significantly related to the organizational climate in Educational Institution No. 131 "Monitor Huáscar" of UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2 018

6.-KEYWORDS

Management skills and organizational climate

7.-INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: Habilidades directivas se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018. Se desarrolló con un diseño no experimental de nivel correlacional. En cuanto a la Hipótesis general, se demostró que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018

8.-METODOLOGÍA

En la presente investigación se empleó el método hipotético-deductivo, el cual permitió formular la hipótesis sobre el fenómeno existente y en base a una teoría, para luego verificar los resultados de los enunciados deducidos, de tal forma que se permitió probar la verdad o falsedad de las hipótesis.

El diseño de la investigación fue no experimental transeccional o transversal. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Manifiestan que su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.154).

La investigación fue de tipo aplicada al respecto Ortiz y García (2012) manifiestan que tiene por objetivo satisfacer las necesidades relativas al bienestar social, su función se orienta a la búsqueda de fórmulas que permitan aplicar los conocimientos científicos en la solución de problemas de servicios (p.38)

Esta investigación se basó en el enfoque cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Esta investigación se enmarcó en el diseño no experimental- transeccional, ya que se recolectó la información de manera rápida y confiable en el contexto real, donde no hubo la manipulación de las variables, además ocurre en un solo momento y tiempo.

Según su amplitud y alcance la investigación es correlacional. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.93) manifiestan que “este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables”, esta investigación se orientó a recopilar datos, características o dimensiones de las variables estudiadas: Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

Para el análisis de datos se empleó el programa SPSS, dando como resultado tablas y figuras donde se presentan la distribución de los datos. La muestra fue censal. Para Tamayo y Tamayo (2003), “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y a origen a los datos de la investigación (p.114)., la técnica que se empleó es la encuesta y como instrumento se empleó un cuestionario que midió las habilidades directivas y sus dimensiones habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales, y para la variable clima organizacional este instrumento se presenta también con sus dimensiones objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Para establecer la confiabilidad del instrumento, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones. Luego se procesó los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS .Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procede al análisis estadístico respectivo. Se utilizó Tau_b de kendall:,que es una medida no paramétrica de asociación para los datos ordinales.

9.-RESULTADOS

Tabla 11

Habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

		Clima Organizacional			Total
		Deteriorado	Regular	Bueno	
Habilidades Directivas	No Adecuada	8 7,8%	0 0,0%	0 0,0%	8 7,8%
	Media	0 0,0%	30 29,4%	9 8,8%	39 38,2%
	Adecuada	0 0,0%	6 5,9%	49 48,0%	55 53,9%
	Total	8 7,8%	36 35,3%	58 56,9%	102 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Clima Organizacional (Anexo 2)

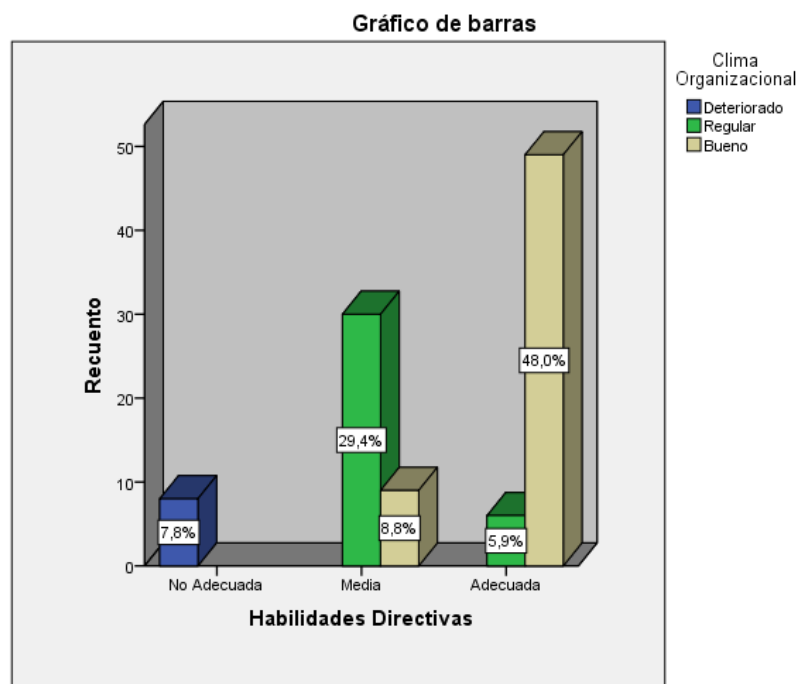


Figura 3. Diagrama de barras agrupadas de habilidades directivas y el clima organizacional

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades directivas en un nivel no adecuada, el 7.8% de los docentes percibe un clima organizacional deteriorado, por otro lado; las habilidades directivas en un nivel media, el 29.4% de los docentes percibe un clima organizacional regular. Así mismo; las habilidades directivas en un nivel adecuada, el 48% de los docentes percibe un clima organizacional bueno.

Correlaciones			
		Clima Organizacional	Habilidades Directivas
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	102	102
Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	,756**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	102	102

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto al resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.756 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la

Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018.

10.-DISCUSIÓN

Respecto a los resultados obtenidos en la variable habilidades directivas es pertinente hacer ver que nuestra investigación tiene similitud con lo encontrado por Pereda (2 016) en su investigación Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, confirma desde la observación de las habilidades personales y directivas se da una valoración satisfactoria de dichas habilidades. La investigación demostró que hay valoración positiva sobre las habilidades directivas en la medida que sobresale el aspecto del trabajo en equipo y esto conlleva a que se pueda dar un mejoramiento en el servicio que brindan. Sobre el mejoramiento de habilidades, en cuanto la persona la motivación tiene muy bajo nivel de significancia, la persona se debe valorar por sí misma para que pueda motivar a sus colaboradores, así tendrán un mejor trato y elevará su nivel de producción en su labor a la vez se sentirá muy bien en el ambiente en que se desenvuelve. Esta tesis se relaciona con la investigación ya que dentro de las habilidades directivas considera un factor importante el trabajo en equipo para poder ofrecer un mejor servicio educativo si se diera en una institución educativa, por ello se permite afirmar que existe correlación entre la dimensión trabajo en equipo y las habilidades directivas.

Por otro lado, con respecto a la variable de clima organizacional tiene similitud con la tesis de Polanco (2014) que trata sobre: El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico e Administración de empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés- Tegucigalpa-Honduras El clima organizacional observado en el INTAE impacta por la relaciones humanas presentes dentro de la institución y favorecida por la interacción de los individuos dentro de la organización educativa, con ello podemos afirmar que el clima organizacional en INTAE está sumergido en la teoría de las relaciones humanas tal como fundamenta el autor Méndez basándose en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo las relaciones humanas quien manifiesta que las personas deben sentirse comprometidos dentro de la institución para lograr su éxito.

De esta manera se determina que la variable habilidades directivas, tiene mucha relación con la variable clima organizacional Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018, que se ha expresado mediante el desarrollo de las encuestas y del análisis de los resultados con su estadística.

11.-CONCLUSIONES

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 1, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades personales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.774, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 2, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.700, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis específica 3, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.727, demostró una alta asociación entre las variables.

La presente investigación respecto a la hipótesis general, demuestra que Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2 018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776, demostró una alta asociación entre las variables.

12.- REFERENCIAS

Hernández R, Fernández C y Baptista P (2010) Metodología de la Investigación (5ta ed.) Santafé de Bogotá, Colombia

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México DF: Mc Graw Hill.
- Madrigal, B. (2 009) Habilidades directivas (2da ed.) México DF: Mc Graw Hill.
- Mendez C. (2 018) Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización. (1ra.ed.) Santafé de Bogotá, Colombia
- Ortiz U. Y García (2012) Metodología de la investigación, El Proceso y sus técnicas. Publicaciones Vértice S. L. (2008). Habilidades Directivas. España: Editorial Vértice.
- Robbins, P. (2005). El comportamiento organizacional: teoría y práctica (7ma.ed.). México.
- Sánchez, H, Reyes C. (2017) Metodología y diseños en la investigación científica (5ta.ed.) Lima-Perú.
- Técnicas (primera edición) México Edición Lumisa S.A. de grupo Noriega editores.
- Tamayo M. (2003) El proceso de la Investigación científica (4ta ed.) México
- Whetten D. y Cameron Kim.(2011) Desarrollo de habilidades directivas.(8va.ed.) México

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Sandra Haidee Solis Coaguila, estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 07764429, con el artículo titulado **“Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 “Monitor Huáscar” de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018”**

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: 11 de agosto del 2 018

Nombres y apellidos: Sandra Haidee Solis Coaguila

Feedback Studio - Google Chrome
Es seguro | https://extumitin.com/app/carta/es/?s=13&lang=es&o=993980373&u=1063751467

Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018

feedback studio

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2 018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en administración de la educación

AUTORA:
Br. Sandra Haidee Solis Coaguila

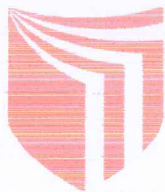
ASESOR:
Dr. José Luis Valdez Asto

Resumen de coincidencias

22 %

Número	Origen	Porcentaje
1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	9 %
2	repositorio.uv.edu.pe Fuente de Internet	7 %
3	climaorganizacionalo... Fuente de Internet	1 %
4	leeydescarga.com Fuente de Internet	1 %
5	www.ruc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	1 %
6	www.scribd.com Fuente de Internet	1 %
7	cybertesis.unmam.edu... Fuente de Internet	<1 %
8	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
9	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
10	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
11	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	<1 %
12	fr.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
13	biblioteca.icap.ac.cr	<1 %

Página: 1 de 72 Número de palabras: 16162 Text-only Report High Resolution Activado 08:26 a.m. 29/09/2018



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

LA ESCUELA DE POSGRADO, MIGUEL ANGEL PEREZ PEREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

SANDRA HAIDEE SOLIS COAGUILA

INFORME TÍTULADO:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 131 "MONITOR HUÁSCAR" DE LA UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 18 DE AGOSTO DEL 2 018

NOTA O MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Yo, José Luis Valdez Asto., docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada "HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 131 "MONITOR HUÁSCAR" DE LA UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018 de la estudiante SOLIS COAGUILA, SANDRA HAIDEE., constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 11 de Agosto del 2018




Firma

Dr. JOSÉ LUIS VALDEZ ASTO

DNI: 06993871

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 Vicerrectorado de Investigación
--	---	--------	--	--

Yo SANDRA HAIDEE SOLIS COAGUILA identificada con DNI N° 07764429, egresado de la Escuela de Posgrado-Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....


FIRMA

DNI: 07764429

San Juan de Lurigancho, 11 de Agosto del 2018



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	---------------------------------

